

Rudaz, Remigio Alberto

Plan de negocios de Sierra Hobby venta de artículos de modelismo a radiocontrol

**Tesis para la obtención del título de posgrado de
Magister en Dirección de Empresas**

Directora: Veritier, María Gisela

Documento disponible para su consulta y descarga en Biblioteca Digital - Producción Académica, repositorio institucional de la Universidad Católica de Córdoba, gestionado por el Sistema de Bibliotecas de la UCC.



Esta obra está bajo licencia 2.5 de Creative Commons Argentina.
Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 2.5

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CÓRDOBA

INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESA

**“PLAN DE NEGOCIOS DE SIERRA HOBBY: VENTA DE
ARTÍCULOS DE MODELISMO A RADIOCONTROL”**

AUTOR: LIC. REMIGIO RUDAZ

DIRECTOR: MGTR. MARÍA GISELA VERITIER

CÓRDOBA, 2018

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi esposa e hijo y a mi familia, quienes hicieron posible cumplir mi sueño.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por esta oportunidad de poder seguir estudiando, a la Universidad Católica y a mi Directora de Tesis Gisela Veritier por su valioso trabajo.

ABSTRACT

En el presente trabajo final de maestría se desarrolla el plan de negocios de Sierra Hobby, el cual es un pequeño emprendimiento abocado a la comercialización de productos de modelismo a radiocontrol para todas las edades.

El emprendimiento lleva 7 años en el mercado desde su creación en 2011. Luego de haber crecido sostenidamente durante este periodo, surgió la necesidad de planificar una expansión futura que le permita consolidarse como una empresa regional para luego atender al mercado nacional. Sierra Hobby está ubicado en Santa María de Punilla, a 50 km de Córdoba Capital.

Desde su creación los productos se venden a través del comercio electrónico, sin un local físico. Específicamente lo que SH ofrece son vehículos a radio control y sus accesorios. La comercialización no se limita al sitio web propio sino que también se realiza a través de los sitios de venta en línea más importantes del país.

Los artículos de mayor demanda en el rubro en nuestro país son los aviones, drones, helicópteros y autos. En menor escala, se comercializan lanchas, tanques y otros vehículos radiocontrolados. En casi su totalidad se trata de productos importados, salvo algunos armados en nuestro país pero con un 80% de partes importadas. El principal proveedor es el mercado asiático, seguido de Europa y Estados Unidos. En nuestro país el mercado se encuentra en franco crecimiento y está poco atendido.

Con lo desarrollado en el plan de negocios se pretende pasar a una segunda etapa e instalar un *showroom* en la ciudad de Córdoba y agregar no sólo la venta de forma presencial, sino, la venta mayorista con alcance nacional.

ÍNDICE GENERAL

I. INTRODUCCIÓN.....	10
1.1. Planteo del problema.....	10
1.2. Objetivos del trabajo final.....	11
1.3. Antecedentes y justificación del proyecto.....	12
1.4. Metodología de la investigación.....	13
1.5. Estructura del trabajo final.....	14
II. MARCO TEÓRICO.....	16
2.1. Plan de negocios.....	16
2.1.1. Consideraciones sobre planificación.....	16
2.1.2. ¿Qué es un plan de negocios?.....	16
2.1.3. ¿Por qué escribir un plan de negocios?.....	18
2.1.4. Ventajas que ofrece contar con un plan de negocios.....	18
2.1.5. Clasificación de planes de negocio.....	19
2.1.5.1. Según el momento en que se realicen.....	19
2.1.5.2. Planes de negocio según a quién se dirija.....	19
2.1.5.3. Planes de negocios según su forma y objetivo.....	20
2.1.6. Elementos del plan de negocios.....	21
2.2. Balanced Scorecard (B.S.C.).....	21
2.2.1. ¿Qué es el B.S.C?.....	21
2.2.2. Conceptos principales.....	22
2.2.2.1. Planeamiento estratégico.....	22
2.2.2.2. Mapas estratégicos.....	22
2.2.2.3. Perspectivas.....	23
2.2.2.4. Objetivos estratégicos.....	24
2.2.2.5. Indicadores estratégicos.....	24
2.2.3. Ventajas de la metodología B.S.C.....	24
III. DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIOS.....	25
3.1. Propuesta de valor.....	25
3.2. Modelo de negocio.....	26
3.3. Naturaleza del proyecto.....	27
3.4. Justificación de la empresa.....	27
3.5. Nombre de la empresa.....	27
3.6. Logos.....	27
3.7. Descripción de la empresa.....	28
3.8. Análisis F.O.D.A.....	29
3.8.1. Estrategias F-O.....	30
3.8.2. Estrategias F-A.....	30
3.8.3. Estrategias D-O.....	30

3.8.4. Estrategias D-A.....	30
3.9. Misión, visión y valores de la empresa.....	31
3.9.1. Definición de la misión.....	31
3.9.2. Definición de la visión.....	31
3.9.3. Eslogan.....	31
3.9.4. Definición de los valores de la organización.....	31
3.10. Objetivos de la empresa.....	32
3.10.1. Objetivos a corto plazo (6 meses a 1 año).....	32
3.10.2. Objetivos a mediano plazo (1 a 5 años).....	32
3.10.3. Objetivos a largo plazo (5 a 10 años).....	32
3.11. Ventajas competitivas.....	33
3.11.1. Estrategias competitivas genéricas.....	33
3.11.2. Factores críticos de éxito.....	33
3.12. Análisis de la industria o sector.....	35
3.12.1. Participación relativa por segmentos en el mercado interno.....	37
3.13. Productos de la empresa.....	39
3.13.1. Análisis del nivel de producto.....	39
3.13.2. Ciclo de vida del producto.....	40
3.13.3. Descripción de los productos.....	41
3.14. Calificaciones para entrar al área.....	53
3.15. Apoyos.....	54
3.16. El mercado.....	54
3.16.1. Objetivos de mercadotecnia.....	54
3.16.1.1. Objetivos a corto plazo (6 meses a 1 año).....	54
3.16.1.2. Objetivos a mediano plazo (1 a 3 años).....	54
3.16.1.3. Objetivos a largo plazo (4 a 10 años).....	55
3.17. Investigación de mercado.....	55
3.17.1. Tamaño del mercado.....	55
3.17.1.1. Segmentación del mercado minorista.....	56
3.17.1.2. Segmentación del mercado mayorista.....	57
3.17.2. Caracterización y análisis de los consumidores.....	58
3.17.3. Consumo aparente.....	60
3.17.4. Demanda potencial.....	61
3.18. Análisis del entorno.....	67
3.18.1. Diagnóstico externo.....	67
3.18.1.1. Macroambiente.....	67
3.18.1.2. Microambiente.....	71
3.18.1.2.1. Gobierno.....	71
3.18.1.2.2. Clientes actuales.....	71
3.18.1.2.2.1. Los clientes.....	71
3.18.1.2.2.2. Poder negociador de los clientes.....	72
3.18.1.2.3. Competidores.....	73
3.18.1.2.3.1. Competidores actuales: análisis de la competencia.....	73
3.18.1.2.3.1.1. Análisis de la competencia en el rubro hobbies.....	75
3.18.1.2.3.2. Competidores potenciales.....	77
3.18.1.2.4. Bienes sustitutos.....	78

3.18.1.2.5.	Proveedores.....	79
3.18.1.2.5.1.	Poder negociador de los proveedores.....	79
3.18.1.2.6.	Clientes potenciales.....	79
3.18.1.3.	Diagnóstico interno.....	80
3.19.	Estudio de mercado.....	81
3.19.1.	Objetivos del estudio de mercado.....	81
3.19.2.	Aclaraciones sobre el estudio de mercado.....	82
3.19.3.	Encuesta tipo.....	82
3.19.3.1.	Aplicación y resultados obtenidos de la encuesta.....	82
3.19.4.	Estudios de terceros sobre el mercado del juguete.....	87
3.19.5.	Conclusiones del estudio de mercado.....	88
3.19.5.1.1.	Análisis de los insights de compra de los usuarios hobbistas.....	88
3.19.5.1.2.	Análisis de la motivación de compra.....	90
3.19.5.1.3.	Nivel de lealtad.....	90
3.20.	Distribución y puntos de venta.....	92
3.20.1.	Canales de distribución.....	92
3.21.	Promoción del producto o servicio.....	92
3.21.1.	Publicidad.....	92
3.21.2.	Promoción de ventas.....	93
3.21.3.	Marcas.....	93
3.22.	Fijación y políticas de precio.....	94
3.22.1.	Estrategia de precios.....	94
3.22.2.	Tipos de compradores de acuerdo a su percepción de valor y sensibilidad al precio.....	95
3.23.	Plan de introducción al mercado.....	95
3.24.	Riesgos y oportunidades del mercado.....	96
3.25.	Sistema y plan de ventas (administración).....	96
3.25.1.	Descripción comercial.....	96
3.25.2.	Plan de expansión y acciones comerciales.....	97
3.25.2.1.	Venta minorista.....	97
3.25.2.2.	Venta mayorista.....	97
3.26.	Producción.....	98
3.26.1.	Objetivos del área de producción.....	98
3.26.2.	Especificaciones del servicio	98
3.26.3.	Descripción del proceso de producción o prestación del servicio.....	99
3.26.4.	Descripción de procesos clave de la empresa.....	99
3.26.5.	Gestión de Compras.....	100
3.26.6.	Gestión comercial.....	101
3.26.7.	Compras.....	102
3.26.8.	Manejo de inventarios.....	102
3.26.9.	Ubicación de la empresa.....	103
3.26.10.	Diseño y distribución de planta y oficinas.....	103
3.27.	Organización.....	103
3.27.1.	Plan de RRHH.....	103
3.27.2.	Organigrama del negocio.....	104
3.27.3.	Políticas de RRHH.....	105
3.27.4.	Planes de incentivo.....	105

3.27.5. Descripción de la estructura legal.....	106
3.28. Finanzas.....	106
3.28.1. Descripción del manejo financiero.....	106
3.28.2. Políticas de cobros y pagos.....	107
3.28.3. Inversiones.....	107
3.28.4. Flujo de fondos proyectado.....	109
3.28.5. Premisas clave.....	109
3.28.5.1. Consideraciones sobre el nivel de inflación.....	109
3.28.5.2. Ingresos el primer año.....	109
3.28.5.3. Proyección de ingresos y egresos.....	109
3.28.5.4. Egresos.....	111
3.28.5.4.1. Costos Fijos.....	111
3.28.5.4.2. Costos variables.....	112
3.28.5.4.3. Amortizaciones.....	114
3.28.5.4.4. Cálculo del VAN y la TIR.....	116
3.29. Plan de trabajo.....	116
3.29.1. Área comercialización.....	116
3.29.2. Área producción.....	117
3.29.3. Área financiera y legal.....	117
3.30. Plan de contingencia.....	117
3.31. Plan de monitoreo y control de gestión.....	120
3.31.1. Mapa estratégico y relaciones causa-efecto.....	120
3.31.2. B.S.C. de la empresa.....	122
3.32. Resumen ejecutivo.....	126
IV. CONCLUSIÓN.....	130
V. BIBLIOGRAFÍA.....	131
VI. ANEXOS.....	137
6.1 Procesos de RRHH.....	137
6.2 Descripción de puestos.....	138
6.3 Indicadores: fórmulas.....	161
6.4 Encuestas.....	163
6.5 Información y condiciones del préstamo bancario.....	172

ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

Figura 1: Logos.....	28
Figura 2: Cadena productiva de la industria del juguete en Argentina.....	36
Figura 3: Participación por segmento de mercado.....	38
Figura 4: Ciclo de vida del producto.....	41
Figura 5: Autos a radiocontrol.....	47
Figura 6: Kit avión a radiocontrol.....	51
Figura 7: Accesorios de aeromodelismo.....	52
Figura 8: Accesorios de aeromodelismo.....	53
Figura 9: Comportamiento de la demanda (anual).....	61
Figura 10: Resultados de la encuesta (edad).....	82
Figura 11: Resultados de la encuesta (estado civil).....	83
Figura 12: Resultados de la encuesta (ingresos).....	83
Figura 13: Resultados de la encuesta (gasto anual).....	84
Figura 14: Resultados de la encuesta (cantidad de modelos rc).....	85
Figura 15: Resultados de la encuesta (practica otro hobby).....	85
Figura 16: Resultados de la encuesta (nivel de estudios).....	85
Figura 17: Resultados de la encuesta (motivación).....	86
Figura 18: Tipos de clientes.....	91
Figura 19: Canales de distribución.....	92
Figura 20: Relación Valor percibido vs. Precio.....	95
Figura 21: Mapa de procesos.....	100
Figura 22: Organigrama.....	105
Figura 23: Relaciones causa - efecto.....	120
Figura 24: Composición de la inversión.....	129
Figura 25: Condiciones préstamo BNA.....	172
Tabla 1: Análisis FODA.....	29
Tabla 2: Factores críticos de éxito.....	34
Tabla 3: Descripción de los productos (drones).....	42
Tabla 4: Descripción de los productos (helicópteros).....	43
Tabla 5: Descripción de los productos (aviones).....	48
Tabla 6: Consumo aparente por comercio	60
Tabla 7: Ponderación de la demanda (anual).....	62
Tabla 8: Venta mayorista estimada.....	64
Tabla 9: Venta minorista estimada.....	65
Tabla 10: Diagnóstico externo: macro-ambiente.....	67
Tabla 11: Análisis de la competencia.....	75
Tabla 12: Caracterización de los competidores.....	78
Tabla 13: Riesgos y oportunidades del mercado.....	96
Tabla 14: Actividades por área (compras).....	101

Tabla 15: Actividades por área (comercial).....	102
Tabla 16: Inversiones.....	108
Tabla 17: Estado de resultados proyectado.....	110
Tabla 18: Costos de personal.....	111
Tabla 19: Costos fijos.....	112
Tabla 20: Costos variables (gastos de comercialización).....	112
Tabla 21: CV asociados al préstamo.....	113
Tabla 22: CV total.....	113
Tabla 23: Amortizaciones.....	114
Tabla 24: Cálculo de VAN y TIR.....	116
Tabla 25: Plan de contingencia.....	118
Tabla 26: B.S.C. de la empresa.....	122
Tabla 27: Procesos de RRHH.....	137
Tabla 28: Desembolsos crédito bancario.....	173

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Planteo del problema

Llevar adelante un emprendimiento implica realizar grandes esfuerzos, enfrentar desafíos y correr diversos riesgos. Dichos factores, sumados a otros, necesariamente estarán presentes y el emprendedor o equipo emprendedor deberán sortearlos.

Adaptación al cambio, aprendizaje continuo y persistencia son habilidades básicas requeridas para poder llevar un emprendimiento a buen puerto. Además es fundamental contar con un Plan de Negocios que funja como un mapa a seguir para la consecución de los objetivos determinados y disminuir la incertidumbre tanto externa como interna.

En el presente trabajo final de maestría se desarrolla el plan de negocios de Sierra Hobby en el cual se plantea su formalización y expansión a nivel regional y nacional. Con el trabajo desarrollado a efectos del plan de negocio se determinará la viabilidad de instalar un show-room en la ciudad de Córdoba y agregar no sólo la venta de forma presencial sino la venta mayorista con alcance nacional.

Sierra Hobby es un emprendimiento abocado a la comercialización on-line de productos de modelismo a radiocontrol para todas las edades y comenzó sus actividades en el año 2011 en la localidad de Santa María de Punilla.

La palabra *hobby* es un anglicismo cuyo significado según el diccionario de la Real Academia Española es pasatiempo, entretenimiento que se practica habitualmente en los ratos de ocio. Esta definición es muy general y no demuestra las implicancias que podría traer a quien lo practica. Existe un sin fin de actividades que la gente ha adoptado como *hobbies*. Quizá los más comunes son la jardinería, el modelismo (armar figuras de diferentes temáticas), la pintura, el coleccionismo, la filatelia (coleccionar estampillas), la numismática (coleccionar monedas) y la lectura.

Como se mencionó anteriormente, dentro de la amplia gama de pasatiempos se encuentra el modelismo. Este se define como: “el arte y afición de construir modelos, maquetas y figuras a escala”.

El modelismo, en una acepción más común, es también una afición que consiste en construir y eventualmente dirigir (modelismo dinámico) reproducciones en miniatura de máquinas, personas o edificios. Originalmente procede de la costumbre de ciertos artesanos de siglos pasados, sobre todo de mobiliario, de construir ejemplos a escala reducida de sus productos, para poder así mostrarlos a sus clientes sin tener que construirlos realmente antes de recibir el encargo. El modelismo como afición puede dividirse en los siguientes tipos:

Dinámico: modelos a escala que se mueven y dirigen a control remoto como aviones y vehículos. Aquí los aficionados buscan maniobrar de la forma más hábil el modelo y lograr desarrollar el máximo control del aparato.

Estático: modelos a escala con gran detalle cuyo fin es el de apreciarlos sin movimiento. Para los aficionados o profesionales del modelismo estático cada modelo posee un valor especial y sus colecciones pueden tener diversas temáticas como por ejemplo: belicismo histórico, ingeniería civil o ciencia ficción. Este tipo de aficionado busca representar a escala la forma más realista posible del modelo original.

1.2. Objetivos del trabajo final

Generales

- Estudiar la factibilidad de formalizar y expandir el negocio.
- Clarificar y enfocar las metas y objetivos del negocio.
- Diseñar y redactar un plan de negocios para aprovechar las oportunidades que presenta el mercado que a su vez sirva como fundamento de acciones futuras que la empresa considere realizar.

- Realizar una aproximación al desarrollo y evolución del comercio del rubro de Modelismo Radiocontrolado en Argentina.
- Aportar algunos elementos de reflexión sobre el comercio omnicanal y su potencial en Argentina.

Específicos

- Reunir toda la información necesaria para evaluar el negocio y los lineamientos para su expansión.
- Brindar soporte para una posible reunión con inversores

1.3. Antecedentes y justificación del proyecto

La elaboración del presente trabajo es de vital importancia para que Sierra Hobby pueda expandirse en forma segura y planificada.

El plan de negocios que se materializa en la tesis tiene una implicancia fáctica en beneficio de la sociedad y de la empresa. De la sociedad porque los consumidores podrán tener acceso cercano a los productos de radiocontrol que actualmente solo se ofrecen en las grandes ciudades con una oferta restringida. Además la estrategia empresarial que propone S.H. en el plan contribuirá a que los consumidores socialicen, tengan espacios de esparcimiento, se diviertan y compartan buenas experiencias junto a familiares y amigos. En lo que se refiere al aspecto económico S.H. podrá crecer en forma significativa con respecto a la actualidad, con ello se logrará posicionar a S.H. como la empresa de mayor cobertura geográfica y mayor oferta del rubro.

S.H. se inició como un negocio de ventas minoristas por internet. Un emprendimiento unipersonal que ha venido creciendo hasta llegar a una etapa en la que se requiere una redefinición del modelo de negocio para poder seguir avanzando. Es por ello que ante este escenario la empresa propone un nuevo

modelo de negocio, ya no solo virtual sino omnicanal, y no solo minorista sino también mayorista.

En la última década, el consumo de productos relacionados con la práctica de hobbies radiocontrolados ha experimentado un crecimiento exponencial en nuestro país; crecimiento que no se había dado antes y que ha reinventado un mercado que en el pasado era exclusivo de algunos pocos. Años atrás los productos de radiocontrol eran escasos y de un costo inaccesible para la mayoría. Muy pocos podían acceder a un avión o un helicóptero a radiocontrol. Pero la situación se ha revertido, en parte gracias a los avances tecnológicos, la economía de escala que permite bajar costos de producción y el avance comercial de China al mundo. Estas variables, entre otras ha contribuido a que cada vez más personas se vuelquen a consumir productos de hobby y la demanda se encuentra en alza.

En general las casas especializadas en hobbies se encuentran en las grandes urbes de nuestro país y ofrecen una escasa oferta de productos a precios altos. Sumado a la baja disponibilidad de existencias y una pobre atención configuran un cuadro de oportunidades comerciales únicas que reclaman ser explotadas. Es por eso que se propone expandir el área comercial a todo el país y así lograr no solo la cercanía al cliente sino también ofrecer una amplia variedad de productos para distintos los niveles de poder adquisitivo, como así también artículos de complejidad tecnológica variada.

1.4. Metodología de la investigación

En la etapa de investigación y relevamiento de información para la redacción del plan negocios se consideraron tanto datos cuantitativos como cualitativos.

Los datos cuantitativos que se analizaron surgen de fuentes tales como estudios publicados en distintos medios y cámaras sectoriales que se mencionan detalladamente en la sección de análisis de la industria. En la sección de estudio de mercado se incluyen análisis tanto cuantitativos como cualitativos sobre la investigación de mercado realizada por el autor del plan de negocios.

Donde a partir de la información relevada se han obtenido conclusiones sobre ciertos fenómenos sociales complejos y particulares que se dan en el rubro en cuestión. Estos fenómenos particulares son en su mayoría asociados al proceso de compra y al comportamiento del consumidor. Los instrumentos de recolección de datos a utilizados fueron los siguientes:

1. Entrevista en profundidad con informantes experimentados en el tema; y que a su vez son tomados como referentes tanto en la práctica del modelismo como en el área comercial.
2. Observación participante, interactuando directamente en el campo de acción para obtener información acerca de las preferencias, comportamientos y necesidades de los modelistas aspirantes a serlo.

1.5. Estructura del trabajo final

El trabajo final se encuentra dividido en capítulos de acuerdo a los lineamientos recibidos de parte del área metodológica de la facultad. El capítulo III correspondiente al desarrollo del plan de negocios está basado, en concordancia a lo requerido, en la propuesta del escritor mexicano Rafael Alcaraz. Quien en su libro “El emprendedor de éxito” ha formulado un modelo de plan de negocios.

A continuación se explica brevemente el contenido de cada capítulo del trabajo:

I. INTRODUCCIÓN

En la Introducción se brinda una idea general del trabajo final donde se explicita el problema de investigación, los objetivos y los antecedentes y justificación del mismo.

II. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se explica qué es un plan de negocios, cuáles son los beneficios de implementarlo y cuáles son las diferentes alternativas para su elección. Además se da un breve marco conceptual acerca del Cuadro de Mando Integral.

III. DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIOS

El modelo de plan de negocios desarrollado en el trabajo es el de Rafael Alcaraz, al que se le adicionó un plan de contingencias basado en la información que se obtiene del Cuadro de Mando Integral.

IV. CONCLUSIÓN

En la conclusión se responde a las preguntas principales que motivaron la realización del plan de negocios. Ellas son: ¿es viable formalización y expansión del negocio? ¿cuál es la rentabilidad del negocio? ¿cuánto se debe invertir?.

V. BIBLIOGRAFÍA

La bibliografía utilizada es principalmente la referida a la elaboración de planes de negocio y en particular se consultó material específico de áreas como: Marketing, Administración, gestión de RR.HH., comportamiento del consumidor, control de gestión, dirección estratégica, evaluación de proyectos, estudios de mercado e informes sectoriales.

VI. ANEXOS

En Anexo se ubicó a la información de soporte a lo escrito en la parte de RR.HH., los indicadores y fórmulas pertenecientes al C.M.I., formatos de encuestas planteadas e información de apoyo referida a la toma de préstamos referida en la parte financiera.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Plan de negocios

2.1.1. Consideraciones sobre planificación

“Porque ¿quién de vosotros, queriendo edificar una torre, no se sienta primero y calcula los gastos, a ver si tiene lo que necesita para acabarla?”.

La Biblia

“No planificar es planificar el fracaso”.

Proverbio chino

Todo emprendimiento exitoso requiere un plan y una línea de acciones que indiquen el camino a seguir y permitan enfrentar los desafíos que se presenten. Este proceso estratégico implica elegir de una dirección determinada, asignar los recursos de tal o cual manera, hacer foco en un mercado específico, satisfacer las necesidades de los clientes, competir de una manera y no de otra; es decir elegir entre varias alternativas e implementar y ejecutar las estrategias.

Elaborar un plan implica (para la empresa) determinar donde se quiere estar en el futuro y determinar las acciones y recursos necesarios para llegar allí. Generalmente se cree que planificar en un entorno cambiante como nuestro país carece de valor, pero es exactamente lo contrario. El planeamiento estratégico resultará una herramienta efectiva para anticiparse a las crisis y aprovechar oportunidades.

2.1.2. ¿Qué es un plan de negocios?

Desarrollar un negocio no es tarea fácil. Ya sea que se trate de una empresa nueva o en actividad, su desarrollo requiere de la conjunción de varios

factores. Distintos autores han propuesto diversos modelos de planes de negocio, donde la planeación es la columna vertebral que sustenta y marca el rumbo a las estrategias que permiten la concreción de la visión empresarial. Para Longenecker (2012):

Un plan de negocios es un documento que delinea el concepto básico en el que se basa un negocio y describe la forma en que dicho concepto se materializará —es decir, qué problema resolverá. Un plan de negocios es un plan sobre el juego que jugará el emprendedor; cristaliza los sueños y la esperanza que le motivarán a lanzarse al ruedo. El plan de negocios debe presentar la idea básica de su iniciativa de emprendimiento y detallar cuestiones como en dónde se encuentra ahora, hacia dónde desea llegar y cómo pretende hacerlo (p. 165).

David Gumpert, ofrece una definición concisa y práctica de un plan de negocios, la cual se basa en la manera en que este debe conducir a la acción:

Es un documento que demuestra de manera convincente que su negocio puede vender lo suficiente de un producto o servicio como para ser lo bastante rentable y atractivo para posibles inversionistas”. (citado en Longenecker, 2012, p. 166).

Para Gumpert, el plan de negocios es esencialmente un documento para vender y convencer a las personas clave, tanto dentro como fuera de la empresa, de que la iniciativa de emprendimiento tiene un potencial real. Alcaraz Rodríguez (2011, p. xv), afirma en su libro “El emprendedor de éxito” que:

El plan de negocios es la concreción de las ideas de un emprendedor, ya que marca las etapas de desarrollo de un plan de empresa (existe una línea muy débil entre el pensamiento y la acción, entre los sueños y las realidades, entre las intenciones y los hechos; el plan de negocios permite cruzar esa línea). Por otra parte, el plan de negocios también es una gran ayuda como elemento de medición, sirve de base para comparar los resultados reales y, si es necesario, para tomar las medidas correctivas.

2.1.3. ¿Por qué escribir un plan de negocios?

Según Welsh y White (1981 citado en Alcaraz Rodríguez, 2011, p. xv) es útil escribir un plan de negocios por las siguientes razones:

- Los emprendedores exitosos se comprometen con él,
- Los inversionistas lo requieren,
- Los banqueros lo desean,
- Los especialistas lo sugieren,
- Los proveedores y clientes lo admiran,
- Los administradores lo necesitan,
- Los consultores lo recomiendan,
- La razón lo exige.

2.1.4. Ventajas que ofrece contar con un plan de negocios

- Es una carta de presentación ante inversionistas.
- Minimiza la incertidumbre.
- Reduce el riesgo.
- Permite obtener información para la toma de decisiones.
- Permite obtener la viabilidad del proyecto (de mercado, económico-financiera y técnica).
- Sirve para que el emprendedor, equipo o empresa tenga en claro su proyecto.
- Ayuda a clarificar y enfocar objetivos.
- Es una forma eficiente de poner en marcha un negocio o proyecto.
- Ayuda a identificar y controlar los puntos críticos.
- Facilita la detección de necesidades y prever futuros problemas.
- Racionaliza el uso de los recursos.
- Sirve para controlar desviaciones y no perder de vista lo que se esperaba del negocio después de puesto en marcha.

- Funge como cronograma de actividades para coordinar las tareas de acuerdo a los tiempos establecidos.
- Sirve para conseguir cohesión de elementos clave como proveedores, inversionistas, etc.
- Permite determinar si el negocio es rentable o no.
- Sirve para valorar alternativas estratégicas.
- Permite evaluar el desempeño del negocio en acción.

2.1.5. Clasificación de planes de negocio

2.1.5.1. Según el momento en que se realicen

Planes de negocio para nuevas empresas: estos planes de negocio se realizan con el objetivo de describir un proyecto empresarial a desarrollar.

Planes de negocio para empresas en funcionamiento: estos planes de negocio deben tener en cuenta la situación actual de la empresa y los objetivos empresariales que se plantean. Se realizan para conseguir mejores resultados en la empresa.

2.1.5.2. Planes de negocio según a quién se dirija

Planes de negocio para administradores: se realizan para mostrar cuál será el camino a seguir por la empresa en el presente y a futuro. Sirve como guía del trabajo de que debe realizarse y ayuda a los líderes en la toma de decisiones. Se centra en los procesos y estrategias para conseguir los objetivos.

Planes de negocio para inversores: estos planes, al igual que el plan de negocio destinado a una entidad bancaria, deben incluir toda la información sobre la idea de negocio que se plantea y todos los aspectos económicos y

financieros como el capital necesario y el retorno de la inversión, que es lo más les interesará para asegurar su inversión.

2.1.5.3. Planes de negocios según su forma y objetivo

Plan de negocio ágil (*lean plan*): es un plan de negocio sencillo y fácil de gestionar por todas las personas. Incluye los puntos fundamentales del plan de negocio como son las estrategias a seguir, los objetivos, las cifras económicas y presupuestos necesarios para crear una empresa o mejorar un negocio.

Plan de negocio estándar: es el plan de negocio más utilizado. Se llama así porque puede ser utilizado para mostrárselo a cualquier persona interesada en él, como los bancos, inversores, socios o empleados. Incluye un resumen ejecutivo del plan de negocio que muestra la información primordial del plan y luego una descripción de todas las partes del plan de negocio que se necesitan.

Plan de negocio de una página: se utiliza para resumir en una página toda la información del plan de negocio, para que pueda ser comprendido en líneas generales con tan solo un vistazo.

Plan de negocios para *startup*: se utiliza para describir todo el proyecto que propone una empresa *startup* y su viabilidad. Con el objetivo de buscar inversores, en este plan se debe incluir todo lo referente a cómo iniciar una *startup*, con todos los gastos necesarios para su puesta en marcha y las necesidades de financiación que se producirán.

Plan de viabilidad: este es el plan en que se analizan las posibilidades de éxito que puede tener la empresa. Para ello, se examinan las posibilidades de la empresa o producto en el mercado y se calculan los costos empresariales, los precios de los productos y las proyecciones de ventas.

Plan de expansión: también se llama plan de crecimiento. Se utiliza para empresas ya consolidadas y que no son de nueva creación. Se realiza para promover planes de expansión de la empresa a través de sus productos, nuevas inversiones o nuevas estrategias que ayuden a crecer y conseguir mayores beneficios.

Plan interno: este plan tiene sus similitudes con el plan ágil en que es corto y sencillo. La diferencia es que este plan de negocio está dirigido única y exclusivamente a un uso interno, es decir, para personas dentro de la empresa.

2.1.6. Elementos del plan de negocios

El plan de negocios que se propone en este trabajo final de maestría se estructuró de acuerdo al modelo propuesto por Rafael Alcaráz Rodríguez en su libro titulado: *“El emprendedor de éxito”*, cuarta edición, publicado en 2011. A continuación se detallan las siete grandes áreas que engloban los puntos esenciales que según este autor debe contener un plan de negocios:

- Naturaleza del proyecto (descripción de la empresa).
- El mercado del producto o servicio (situación del mercado, precio, sistema de distribución, esquema de promoción y publicidad, plan de introducción y ventas, etc.).
- El sistema de producción (el producto y su proceso de elaboración y/o prestación de servicios).
- La organización (sistema administrativo) y el recurso humano en el proyecto.
- El aspecto legal en que el proyecto está inmerso.
- Las finanzas del proyecto.
- El proceso de planeación para el arranque, desarrollo y consolidación del proyecto.

2.2. Balanced Scorecard (B.S.C.)

El concepto fue desarrollado en la década de los noventa por Kaplan y Norton. Fue una herramienta novedosa que revolucionó la forma de medir el desempeño de una organización, ya que permitió la medición más allá de la perspectiva financiera, basándose además en otras tres perspectivas complementarias. Ellas son: la perspectiva del cliente, la perspectiva del proceso interno, la perspectiva de innovación y crecimiento y la mencionada perspectiva financiera.

2.2.1. ¿Qué es el B.S.C.?

El B.S.C. es un sistema de gestión estratégica que permite traducir la visión de la organización en acciones concretas y además permite vincular las diferentes áreas en pos del cumplimiento de las metas estratégicas. El B.S.C. funge además, como una herramienta de control de gestión integral. Valiéndose de indicadores para medir el desempeño en todas las áreas de la organización, no solamente en el área financiera; otorgando una retroalimentación que fomenta el aprendizaje organizacional.

2.2.2. Conceptos principales

2.2.2.1. Planeamiento estratégico

La misión es el fin o razón de ser de una organización, lo que pretende realizar y para quienes lo pretende realizar en un determinado entorno donde se encuentra inserta. La visión, en cambio, es una representación de lo que se espera que la empresa sea o alcance en el largo plazo. El primer paso del planeamiento estratégico es la definición de la misión y la visión de la organización. El B.S.C. contribuye a materializar y exteriorizar lo enunciado por ambas.

2.2.2.2. Mapas estratégicos

La estrategia se compone de acciones a seguir para lograr los objetivos organizacionales. El análisis del B.S.C. se lleva a cabo a través de la elaboración de un mapa estratégico donde quedan reflejadas las estrategias y los objetivos a conseguir. El Mapa Estratégico contiene las relaciones causa-efecto entre los objetivos estratégicos de las cuatro perspectivas y muestra el proceso de creación de valor de dichas interacciones. Es una representación visual de la estrategia de la organización y contribuirá a traducir su visión en acción.

2.2.2.3. Perspectivas

La perspectiva del cliente: ¿Cómo nos ven nuestros clientes? El desempeño de una empresa desde la perspectiva del cliente se ha convertido en una prioridad para la alta gerencia. El B.S.C. exige que se traduzca su declaración de servicio al cliente en medidas concretas que reflejen los factores que realmente importan a los clientes. Para que el sistema funcione, las empresas deben expresar metas en cuestiones como el tiempo, la calidad, el desempeño y el servicio, y luego traducir esas metas en medidas específicas.

La perspectiva comercial interna: ¿En qué debemos ser mejores? ¿En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer esas necesidades? ¿En qué debemos sobresalir? Los resultados de las mediciones originadas en el cliente deben ser traducidos en acciones que la empresa debe hacer para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente. Las medidas internas deben partir de los procesos comerciales que tienen mayor impacto en la satisfacción del cliente.

La perspectiva innovación y aprendizaje: ¿podemos continuar mejorando y creando valor? ¿Qué aspectos son críticos para la excelencia? La competencia hace que las empresas realicen mejoras continuas de sus productos y procesos para una mayor competitividad. Solamente a través de esta capacidad de la organización para innovar, mejorar y aprender podrá crear

más valor que redundará en alcanzar nuevos mercados, mejorar los ingresos y/o la rentabilidad.

Perspectiva financiera: ¿Qué debemos hacer para satisfacer las expectativas de nuestros accionistas? ¿Cómo nos ven los accionistas? Esta perspectiva incorpora la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la empresa. Dimensiona o valoriza una de las razones de ser más importantes de la organización, que es crear valor para la sociedad.

2.2.2.4. Objetivos estratégicos

Los objetivos considerados a nivel estratégico, se basan en la visión, misión y valores de la organización. Deben reflejar la perspectiva en que se encuentran y ser claros, coherentes con el contexto estratégico, medibles, alcanzables y fáciles de interpretar para todos los miembros de la organización con el fin de lograr la consecución de la estrategia.

2.2.2.5. Indicadores estratégicos

Los indicadores son *ratios* de gestión que sirven para medir y valorar el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Deben seleccionarse en forma adecuada, ya que influirán en la toma de decisiones a futuro.

2.2.3. Ventajas de la metodología B.S.C.

- Facilita el consenso en toda la empresa.
- Muestra cómo las acciones del día a día afectan a corto y largo plazo el desempeño de la organización.
- Se puede utilizar para comunicar la estrategia de la empresa y alinear a todos los miembros de la organización en una misma dirección.
- Actúa como un sistema de control de gestión.

- Permite detectar desviaciones en el plan de la empresa y clarificar las causas que las producen.

III. DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIOS

3.1. Propuesta de valor

Sierra Hobby propone crear una red amplia de comercialización y distribución nacional de productos de radiocontrol, procurando que los usuarios tengan siempre al alcance todo lo que quieran en el momento deseado; ya sea que se trate de las últimas novedades del mercado como así también de repuestos y accesorios. Con una variedad de productos que satisfaga las demandas tanto de niños como de adultos, llegando a ellos tanto a través del canal minorista como mayorista.

La propuesta de valor se basa en 4 pilares fundamentales, que se detallan a continuación:

- Producto: una oferta amplia que permite alcanzar a distintos segmentos. Esta amplitud abarca tanto la complejidad técnica como también diferentes calidades y precios.
- Servicio: trato personalizado, conocimiento del cliente y relación a largo plazo.
- Ambientación: *showroom* acogedor, con un ambiente distendido en la sede central y espacios especialmente ambientados en los locales de revendedores. Estos espacios se ambientarán en conformidad a S.H.
- Experiencia S.H.: en armonía con los tres puntos mencionados anteriormente, S.H. buscará generar una experiencia de compra gratificante que vaya más allá de la adquisición de un producto. Donde la idea central es satisfacer deseos y/o despertar sentimientos vinculados al *hobby* radiocontrolado.

La propuesta de valor será explicitada a través de lo siguiente:

- Las acciones de personal directo e indirecto altamente capacitado en el manejo de los productos, gestión comercial y responsabilidad social.
- Campañas de publicidad institucional a través de las redes sociales, la web y los locales físicos donde se enviarán mensajes a los diferentes segmentos y nichos de mercado. La campaña contará con lemas basados en necesidades o deseos, entre otras acciones, como por ejemplo:
 - Ahora es tu tiempo de volar.
 - No dejes de cumplir tu sueño de volar.
 - Vuela de la mano de un especialista.
 - Construye tu propio avión.
 - Sierra Hobby ofrece lo mejor para tu hijo. Permítele que desarrollar sus habilidades para el mundo próximo.
 - Potencia la imaginación de tu hijo.
 - Aprende, disfruta, crea.
 - Aprende Ingeniería electrónica y aeronáutica ¡cómo si fuera un juguete!
 - Juguetes para niños científicos.
 - Todo lo que necesitas para tu hobby, ¡ahora!
 - Sierra Hobby hace feliz a tu familia.

3.2. Modelo de negocio

En esta nueva etapa, se propone incrementar las ventas minoristas en la ciudad de Córdoba, la provincia y el resto del país utilizando los canales de internet habituales y un *showroom* ubicado en la ciudad de Córdoba. Este salón de ventas estará en la nueva sede de la empresa que contará con las oficinas y depósitos donde se llevarán a cabo las actividades del negocio. Además, se planea la creación de un área comercial mayorista como principal generadora de las ventas de la empresa. Esta área mayorista tendrá alcance nacional y

comercializará los productos en jugueterías, casas especializadas en hobbies y otros comercios como tiendas de electrodomésticos, casas de computación y polirrubros, entre otros.

3.3. Naturaleza del proyecto

3.4. Justificación de la empresa

En la última década, el consumo de productos relacionados con la práctica de hobbies radiocontrolados ha experimentado un crecimiento exponencial en nuestro país; crecimiento que no se había dado antes y que ha reinventado un mercado que en el pasado era exclusivo de algunos pocos. Años atrás los productos de radiocontrol eran escasos y de un costo inaccesible para la mayoría. Muy pocos podían acceder a un avión o un helicóptero a radiocontrol. Pero la situación se ha revertido, en parte gracias a los avances tecnológicos, la economía de escala que permite bajar costos de producción y el avance comercial de China al mundo. Estas variables, entre otras ha contribuido a que cada vez más personas se vuelquen a consumir productos de *hobby* y la demanda se encuentra en alza.

En general las casas especializadas en *hobbies* se encuentran en las grandes urbes de nuestro país y ofrecen una escasa oferta de productos a precios altos. Sumado a la baja disponibilidad de existencias y una pobre atención configuran un cuadro de oportunidades comerciales únicas que reclaman ser explotadas. Es por eso que se propone expandir el área comercial a todo el país y así lograr no solo la cercanía al cliente sino también ofreciendo una amplia variedad de productos para distintos los niveles de poder adquisitivo, como así también artículos de complejidad tecnológica variada.

3.5. Nombre de la empresa

El nombre elegido por la empresa es: Sierra Hobby S.A.S.

3.6. Logos

Figura 1



Fuente: realización propia

3.7. Descripción de la empresa

La empresa posee una amplia oferta de artículos de radiocontrol tanto para quienes recién inician como así también para los usuarios más experimentados. Con una política de establecer una relación a largo plazo como valor agregado y distintivo más allá del vínculo comercial. Sierra Hobby es un pequeño emprendimiento unipersonal especializado en productos de radiocontrol y su oferta está compuesta por aviones, autos, lanchas, helicópteros y drones. Cuenta, además, con todos los repuestos y accesorios necesarios para llevar adelante la actividad.

El negocio no posee un local comercial físico sino que las ventas se realizan a través de internet o telefónicamente, luego el cliente retira personalmente el pedido o se le envía a su domicilio. Las casas especializadas en *hobbies* se encuentran solo en las grandes ciudades, lo que ha contribuido a un gran desarrollo de una cultura de compras a distancia. Una infinidad de hobbistas del interior del país compran sus productos por medios no presenciales, incluso desde antes del surgimiento de internet.

La empresa está ubicada en Santa María de Punilla, a 48 km de Córdoba capital, donde posee su depósito y oficina. El área de cobertura es regional con ventas esporádicas fuera de la provincia de Córdoba y cuenta con un canal mayorista de escaso desarrollo. Sierra Hobby cuenta además con distribuidores independientes en ciertas ciudades fuera de la pcia. de Córdoba. Estos son revendedores de los productos que se comercializan y a la vez son aeromodelistas referentes en su zona. Dichos representantes no compran en

grandes cantidades y solo llevan a cabo la actividad comercial prácticamente como parte del hobby, es decir se encargan de satisfacer las necesidades de compra de su grupo de pertenencia y poseen otra actividad laboral principal.

Por otro lado, se vende a negocios de otros rubros como casas de electrodomésticos, jugueterías, casas de computación, farmacias, casas de fotografía y librerías, donde se avisa un gran potencial de desarrollo a futuro.

3.8. Análisis F.O.D.A.

Tabla 1

1. Fortalezas	Debilidades
F1 Conocimiento y experiencia en los procesos que se desarrollan F2 Buena imagen ante los compradores F3 Reconocimiento en el mercado nacional y regional F4 Ventaja en costos de operación F5 Ventaja en precios a nivel regional F6 Dirección capaz F7 Conocimiento del mercado F8 Buena rentabilidad F9 Variedad de productos y servicios asociados	D1 Falta de capital D2 Bajo inventario de mercadería D3 Escaso poder de negociación con proveedores D4 Línea de productos demasiado limitada D5 Red de distribución débil D6 Incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia
Oportunidades	Amenazas
O1 Oportunidades en el mercado nacional e internacional O2 Aumento de la demanda O3 Cambios de tecnología constantes que hacen a la necesidad de nuevos productos (expansión de línea de productos)	A1 Entrada de competidores extranjeros con productos de menor precio A2 Cambios adversos en el tipo de cambio y las políticas comerciales de gobiernos extranjeros A3 Requisitos reglamentarios

O4 Desarrollo acelerado de los proveedores y sus sistemas de comercialización	<p>costosos</p> <p>A4 Vulnerabilidad a la recesión y ciclo empresarial</p> <p>A5 Regulación del gobierno nacional</p> <p>A6 Caída abrupta de la demanda en determinados momentos del año</p>
---	--

Fuente: elaboración propia

3.8.1. Estrategias F-O

Expansión de las operaciones desde la ciudad de Córdoba hacia las ciudades más importantes de las provincias y luego a provincias limítrofes para luego llegar a las capitales del resto del país. Se propone canalizar esta expansión a través de la fuerza de ventas y con el depósito en Córdoba. Aprovechar el aumento de la demanda para y el conocimiento del mercado para expandirse e incorporar nuevos productos. Atraer a nuestros clientes brindando un servicio de calidad y productos únicos en el mercado.

3.8.2. Estrategias F-A

Promociones y descuentos especiales para atenuar la caída temporal de la demanda. Publicitar con más frecuencia la financiación que ofrece la empresa y la entrega en el tiempo más corto.

3.8.3. Estrategias D-O

Expansión a través de clientes mayoristas. Aumento considerable del inventario y variedad de productos a través de inversionistas. Posicionarse en el mercado como una empresa innovadora.

3.8.4. Estrategias D-A

Amplio inventario de mercadería que permita a los distribuidores tener una buena variedad de productos, y que a la vez a los clientes finales les sea

beneficioso al momento de elegir u obtener el producto con las prestaciones y características deseadas. Contar con proveedores confiables para ofrecer excelente calidad de productos. Trabajar en conjunto con los proveedores para tener en inventario los repuestos y accesorios necesarios para brindar un servicio de posventa adecuado.

3.9. Misión, visión y valores de la empresa

3.9.1. Definición de la misión

Somos una empresa de venta de vehículos radiocontrolados que brinda un servicio de excelencia a un precio justo. Creando un valor intangible para nuestros clientes que les permite relajarse y disfrutar de su hobby preferido.

3.9.2. Definición de la visión

Ser una empresa de alcance nacional y llegar a ser el negocio de radiocontrol preferido por los consumidores.

3.9.3. Eslogan

El lema de Sierra Hobby es: *“Deja volar tus sueños, nosotros hacemos el resto”*

3.9.4. Definición de los valores de la organización

- Integridad
- Honestidad
- Superación
- Humildad
- Confianza
- Pasión por lo que se hace
- Liderazgo

- Participación de todos
- Innovación
- Compromiso
- Impacto positivo en la sociedad

3.10. Objetivos de la empresa

3.10.1. Objetivos a corto plazo (6 meses a 1 año)

- Establecer la totalidad de las operaciones de la empresa en la ciudad de Córdoba.
- Abrir el punto de venta físico minorista.
- Incrementar el inventario y variedad de mercadería para poder abastecer el crecimiento de venta previsto.
- Comenzar la distribución en la ciudad de Córdoba y ciudades principales de la provincia.
- Extender la distribución a las provincias de Santa fe y Buenos Aires
- Alcanzar 300 puntos de venta estables en el primer año.

3.10.2. Objetivos a mediano plazo (1 a 5 años)

- Consolidarse en las provincias de Córdoba, Santa Fe y Buenos Aires
- Alcanzar un total de 500 clientes

3.10.3. Objetivos a largo plazo (5 a 10 años)

- Tener operaciones en todas las provincias del país.
- Posicionarse a nivel nacional como el mejor proveedor de radiocontrol.
- Ser el negocio de radiocontrol preferido por los consumidores.

3.11. Ventajas competitivas

3.11.1. Estrategias competitivas genéricas

Estrategia de enfoque basada en el segmento de modelismo radiocontrolado con una especialización en productos para clientes que recién se inician o se encuentran en una etapa intermedia de avance. Se consideran como ventajas competitivas los siguientes aspectos:

- Conocimiento de las preferencias del cliente
- Cercanía y relación con el cliente
- Oferta de una amplia gama de productos y accesorios
- Precios acordes, pero no competir con precios bajos.

3.11.2. Factores críticos de éxito

Teniendo en cuenta los resultados de la matriz FODA y demás instrumentos de análisis estratégico, se enuncian a continuación los factores críticos de éxito.

Tabla 2

PERSPECTIVA	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO
Financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Minimizar los costos de operación. • No desviarse de los montos de inversión y gasto presupuestados. • Contar con los recursos financieros apropiados
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Cercanía. • Servicios con valor agregado. • Amplia oferta de productos.
Procesos internos	<ul style="list-style-type: none"> • Actuar en concordancia con los valores y visión de la organización. • Lograr que todos en la organización entiendan cuál es la estrategia de la empresa (que comprendan quién es el cliente meta, qué necesidades trata de satisfacer la empresa, cómo genera valor, etc.). Es necesario un pensamiento común y comunicarlo efectivamente. • Participación de personas calificadas.
Aprendizaje y conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Poner primero a la gente (colaboradores). • Equipo competitivo.

	<ul style="list-style-type: none"> • Empatía - conocimiento del cliente y sus necesidades. • Manejo de la información del cliente. • Nivel adecuado de satisfacción laboral. • Mejora del clima laboral. • Capacitación continua. • Aprovechamiento del uso de la tecnología.
--	---

Fuente: elaboración propia

3.12. Análisis de la industria o sector

Los productos de radiocontrol que ofrece Sierra Hobby están comprendidos dentro del sector de juguetería, como por ejemplo helicópteros, autos, aviones, drones y otros como lanchas. También se encuentran dentro del mismo sector todos los accesorios, repuestos e insumos necesarios para su utilización. Lo comercializado, casi en su totalidad, proviene de la importación. Solo se producen en Argentina algunos kits de aviones de aeromodelismo para armar, que en suma no representan un número significativo.

A nivel mundial, el 80% de la producción de juguetes está concentrado en tres países: Indonesia, China y Tailandia. Siendo Europa y Estados Unidos los mayores consumidores. En Argentina existen 200 fábricas del rubro juguetería. En cuanto a las jugueterías, a diferencia de otros países que el canal de venta está en manos de unas pocas cadenas, aquí existen 3200 jugueterías (incluidos pequeños comercios) y solo 300 bocas pertenecen a grandes cadenas incluyendo a los hipermercados. En el primer semestre de 2017 la importación de juguetes se incrementó en un 28% con respecto al mismo período en 2016. China representa el 79% del total importado en dólares y el

87% de lo ingresado en kg. Los otros orígenes menos representativos son Italia y Vietnam¹.

Según una publicación de la Cámara Argentina del Juguete, las importaciones no son un problema para los fabricantes locales. Los cupos y los precios caros hacen que el juguete argentino sea preferido entre los consumidores, porque también tienen buen diseño y porque en su mayoría no compiten con los diseños extranjeros.

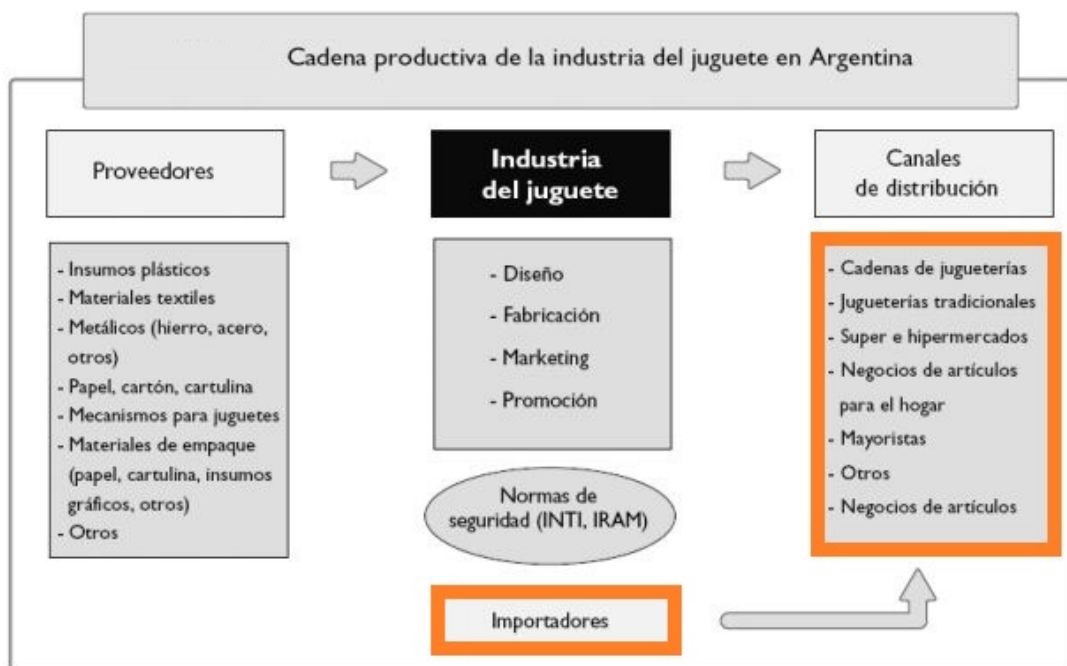
Luego de la salida de la convertibilidad la participación de la industria nacional se expandió a una tasa del 17%. Mientras que entre 2004 y 2007 la participación de la industria local se mantuvo en torno al 27%, a partir del 2008 hasta el 2011 fue creciendo hasta alcanzar el 40% y en la actualidad llega al 51%.

Aún en el contexto de crecimiento de importaciones, Argentina sigue manteniendo el 51% del mercado, contra 49% de los productos del exterior. Esto se debe al acuerdo que tiene la industria nacional con las grandes cadenas e importadores que le permite mantener la cuota de mercado. Según este acuerdo, las grandes cadenas de supermercado se comprometen a vender un 50% de productos nacionales².

Figura 2

¹ DONATO, N. (2017). La industria del juguete busca replantear su negocio por las importaciones y los altos costos. Recuperado de <https://www.cronista.com/negocios/La-industria-del-juguete-busca-replantear-su-negocio-por-las-importaciones-y-los-altos-costos-20170803-0041.html>

² SANGUINETTI, A. (2017). Ante la ola importadora, el juguetero argentino apuesta al mercado de exportación. Recuperado de <https://www.iprofesional.com/notas/253741-El-contraataque-del-industrial-juguetero-argentino-ante-la-ola-importadora-apuesta-al-mercado-de-exportacion>



Fuente: FUNCEX (2010)

En la figura 2 se muestra como está conformada la cadena productiva de la industria del juguete en nuestro país³. En lo que respecta a la participación de los productos de *hobbies* y juguetes a radiocontrol dentro del mercado argentino está dada casi en su totalidad por la intervención de los importadores, ya que como se mencionó antes no se producen en el país este tipo de artículos (salvo los que se producen a escala muy reducida y artesanal).

3.12.1. Participación relativa por segmentos en el mercado interno

En cuanto a la composición del mercado interno son tres los segmentos que en su conjunto poseen más del 50% de participación en el mismo. Ellos son⁴:

- Los Juegos de encastre (o para construcción) con el 18%
- Muñecos/as, animales y figuras de acción, el 18%

³ FUNCEX. Informe CEP. Recuperado de http://www.funcex.org.br/material/redemercosul_bibliografia/biblioteca/ESTUDOS_ARGENTINA/ARG_76.pdf

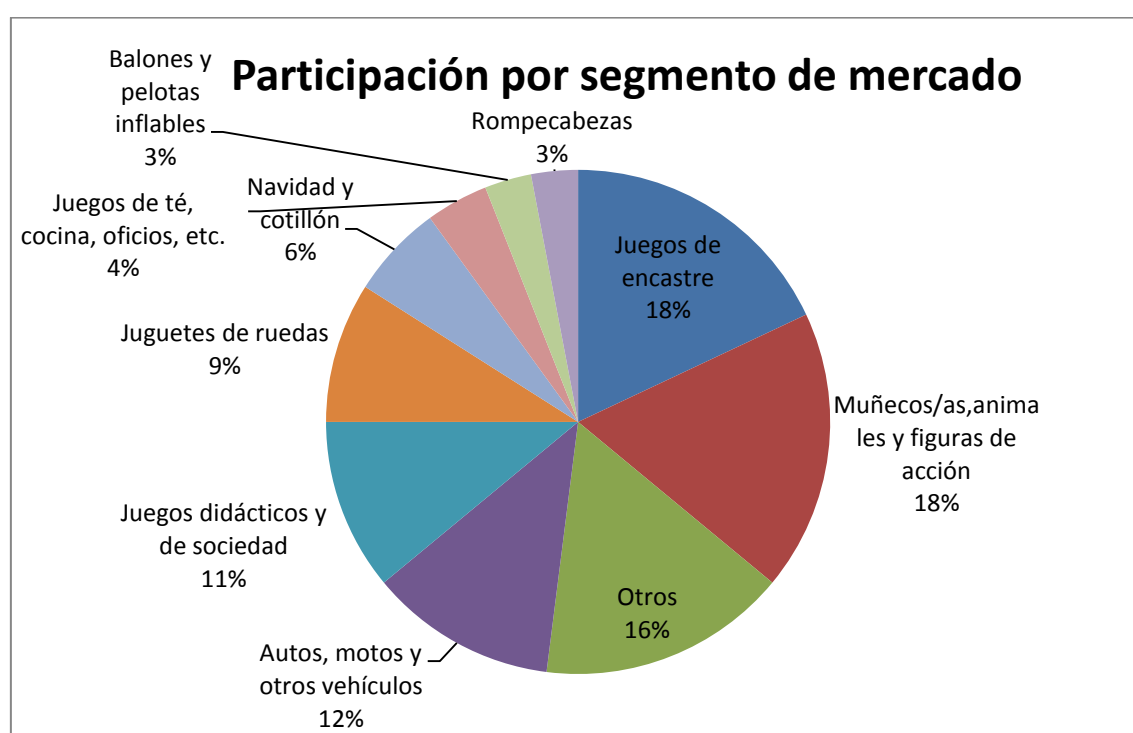
⁴ EVALUADORA LATINOAMERICANA. (2015). Informe INTEK S.A. Recuperado de http://evaluadora.com/ar/usr/archivos/65_Intek.pdf

- Otros (conjunto que engloba trenes eléctricos, otros juguetes con motor, instrumentos musicales, sonajeros y juegos para deportes), el 16%.

El resto de los segmentos con menor participación se encuentra compuesto de la siguiente forma:

- Autos, motos y otros vehículos (12%)
- Juegos didácticos y de sociedad (11%)
- Juguetes de ruedas (9%)
- Navidad y cotillón (6%)
- Juegos de té, cocina, oficios, etc. (4%)
- Balones y pelotas inflables (3%)
- Rompecabezas (3%)

Figura 3



Fuente: FUNCEX

Como se observa, el segmento de autos, motos y otros vehículos representa un 12% de las ventas, que incluye los productos de radiocontrol y hobbies se hallan incluidos, entre otros.

Históricamente la incidencia de las ventas de los productos de radiocontrol en el mercado no ha sido relevante, pero desde el 2015 en adelante con la aparición de los drones en el mercado han aumentado en forma sostenida. Y son principalmente los drones, dentro del rubro de radiocontrol, con su tecnología innovadora los que más acompañan la evolución del consumidor.

Hoy en día, el sector de juguetería se encuentra frente a un consumidor más exigente y donde la tecnología que se incorpora a los juguetes avanza a paso firme.

3.13. Productos de la empresa

Los productos que comercializa Sierra Hobby son pequeños vehículos a radiocontrol y sus accesorios. Estos son adquiridos por adultos y niños.

Los usuarios son en su mayoría hombres que se encuentran en un rango etario muy amplio, con edades que van desde los 6 hasta abuelos de 80 años. La gama de productos incluye desde los meramente juguetes hasta piezas de modelismo con un alto grado de complejidad lo que conlleva a que el rango de precios sea muy variado.

Algunos de los productos como por ejemplo helicópteros básicos pueden ser usados por niños desde los 6 años en adelante (bajo supervisión de un adulto). Por lo que se puede hacer una división entre productos para niños y productos para adultos. En el caso de los niños los productos satisfacen las necesidades de jugar, de actividad, de divertirse y relacionarse, entre otras. Contribuyen a su desarrollo intelectual, su voluntad, su atención y al fortalecimiento de diversas habilidades.

La práctica del aeromodelismo, automodelismo y modelismo en general como un hobby o pasatiempo otorga muchos beneficios a quien lo ejerce. En el caso de los adultos sirve como una desconexión de los problemas cotidianos, aporta paz y armonía, permite evitar enfermedades asociadas al estrés y satisface necesidades tales como la sociabilización, status social, pertenencia, autoestima y logro, entre otras.

3.13.1. Análisis del nivel de producto

Los productos que comercializa la empresa, de acuerdo a la clasificación que realizó por Theodore Levitt⁵, responden a los niveles esperado y aumentado. Por ejemplo, en líneas generales al comprar un helicóptero a radiocontrol u otro vehículo el consumidor valora características como la calidad, la marca y modelo, el diseño y el embalaje. Además requerirá que se lo instruya en el funcionamiento básico, que se ponga a punto el aparato para volar y se le brinde un servicio de postventa eficiente. Estos atributos de los niveles del producto, tanto esperado como aumentado son los que hacen que el cliente potencial tome la decisión de compra. En este sector en Argentina no existe una gran diferencia de precios entre los competidores, a los mismos los define el mercado y no son necesariamente un inductor de compra. Sino que la transacción está definida o condicionada en la mayoría de los casos por: el servicio, la atención, el cumplimiento con los plazos y la seguridad de contar con los repuestos necesarios. Las marcas comercializadas por la empresa gozan de un prestigio internacional y buen posicionamiento local. Se trata de productos de calidad para un mercado especializado que la mayoría de las veces conoce las marcas o ha sido referido a ellas. Por lo que los servicios relacionados a estos productos son el punto clave y decisivo para captar y fidelizar clientes. Partiendo de la base de un precio razonable y cumplimiento de los plazos de entrega. Los servicios fundamentales asociados al producto son: la puesta a punto de los vehículos, la resolución de conflictos que se le presenten al cliente al recibir y poner en funcionamiento, la asistencia (virtual o presencial) y brindarle acceso a la información disponible del producto, como así también asegurar la entrega de repuestos.

3.13.2. Ciclo de vida del producto⁶

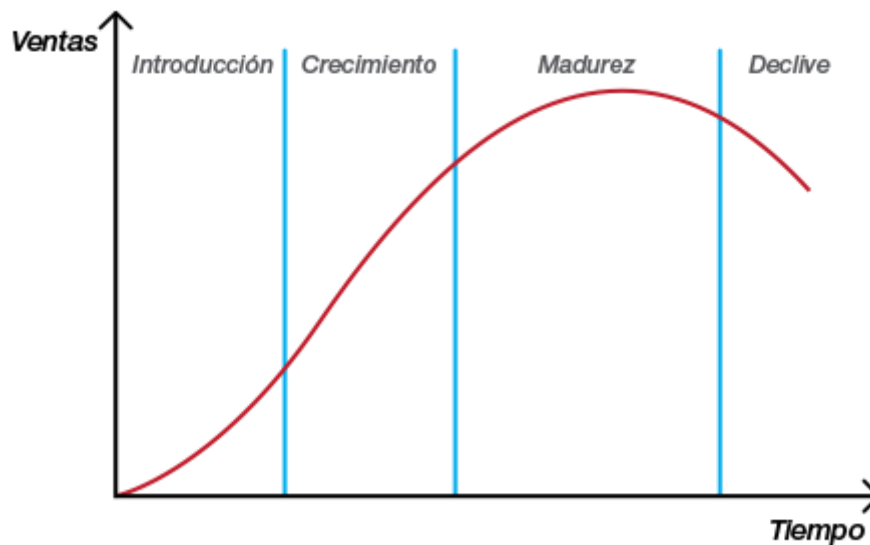
Los productos de modelismo radiocontrolado se encuentran en una etapa de franco crecimiento. Esto hace que el mercado y ciertos segmentos del

⁵ LEVITT, T. (1980). Marketing Success Through Differentiation-of Anything. Harvard Business Review. Recuperado de <https://hbr.org/1980/01/marketing-success-through-differentiation-of-anything>

⁶ LEVITT, T. (1965). Exploit the Product Life Cycle. Harvard Business Review. Recuperado de <https://hbr.org/1965/11/exploit-the-product-life-cycle>

mismo como los de aviones, autos, drones y helicópteros a RC sean muy dinámicos.

Figura 4



Fuente: Consultora Pricing

Este crecimiento está dado por los siguientes factores:

- ✓ Fuerte crecimiento económico comparado con las décadas del 80 o 90.
- ✓ Una tendencia mundial a gastar más dinero en ocio.
- ✓ Le economía a escala de fabricación china que abarató drásticamente el hobby en comparación a años atrás (factor fundamental).
- ✓ Se ha puesto de moda volar helicópteros rc y drones, es además un buen regalo.
- ✓ El desarrollo de la sociedad de la información y la tecnología.
- ✓ El crecimiento del uso del comercio electrónico como canal de transacciones comerciales.
- ✓ La aparición de nuevas empresas locales que proveen productos y cubren la demanda insatisfecha.
- ✓ Compradores más sofisticados.

3.13.3. Descripción de los productos

Drones: se comercializan en diferentes tamaños y pueden incluir cámara o no.
Se cuenta con inventario de repuestos.

Tabla 3

MODELO	FOTOS	CARACTERISTICAS
V303		<p>CUADRICOPTERO A RADIOCONTROL CON GPS Y CAMARA LISTO PARA VOLAR (RTF)</p> <p>Envergadura: 370mm Fuselaje: 370mm Peso aprox. 925g Motor: x4 Brushless 950Kv Batería: 11.1V 2500mA 20C Litio polímero Sistema de radio: 2.4ghz Servos: 2 Canales: 4 Alcance: 500m</p>
V353		<p>CUADRICOPTERO A RADIOCONTROL CON GPS Y CAMARA LISTO PARA VOLAR (RTF)</p> <p>Envergadura: 300mm Fuselaje: 300mm Peso Aprox. 205g Motor: x4 Brushless 1000Kv Batería: 7.4v 850mA 20C Litio polímero Sistema de radio: 2.4ghz Servos: 0 Canales: 4 Alcance: 130m</p>




V686G		CUADRICOPTERO A RADIOCONTROL CON CAMARA LISTO PARA VOLAR (RTF) Envergadura: 320mm Fuselaje: 320mm Peso Aprox. 225g Motor: x4 Brushless 1100Kv Batería: 3.7 780mA litio polímero Sistema de radio: 2.4ghz Servos: 0 Canales: 4 Alcance: 200m
-------	---	---




Fuente: elaboración propia en base a los datos de fábrica relevados

Helicópteros: se comercializan en diferentes tamaños, con motorización eléctrica y niveles de dificultad desde principiante hasta avanzado. Se cuenta con inventario de repuestos y accesorios.

Tabla 4

MODELO	FOTOS	CARACTERISTICAS
9116		HELICÓPTERO A RADIOCONTROL LISTO PARA VOLAR (RTF) LARGO: 410mm Peso Aprox. 340g Motor: x1 RC180 Batería: 7.4v 800mA Litio polímero Sistema de radio: 2.4GHZ Servos: 2 Alcance: 100m Canales: 4

9117		HELICÓPTERO A RADIOCONTROL LISTO PARA VOLAR (RTF) LARGO: 710mm Peso Aprox. 540g Motor: x1 RC380 Batería: 7.4v 900mA Litio polímero Sistema de radio: 2.4GHZ Servos: 2 Alcance: 150m Canales: 4
V911		HELICÓPTERO A RADIOCONTROL LISTO PARA VOLAR (RTF) Largo: 250mm Peso Aprox. 60g Motor: x1 RC180 Batería: 3.7v 250mA Litio polímero Sistema de radio: 2.4GHZ Servos: 2 Alcance: 60m Canales: 4
V931		HELICÓPTERO A RADIOCONTROL 3D LISTO PARA VOLAR (RTF) Largo: 280mm Peso Aprox. 78g Motor: x1 brushless 1106 Batería: 3.7v 5.0mA Litio polímero Sistema de radio: 2.4GHZ Servos: 3 Alcance: 80m Canales: 4

S107G		HELICÓPTERO A RADIOCONTROL LISTO PARA VOLAR (RTF) Largo: 250mm Peso Aprox. 90g Motor: x2 RC120 Batería: 3.7v 150mA Litio polímero Sistema de radio: IR Servos: 0 Alcance: 15m Canales: 3
S108G		HELICÓPTERO A RADIOCONTROL LISTO PARA VOLAR (RTF) Largo: 250mm Peso Aprox. 90g Motor: x2 RC120 Batería: 3.7v 150mA Litio polímero Sistema de radio: IR Servos: 0 Alcance: 15m Canales: 3
S109G		HELICÓPTERO A RADIOCONTROL LISTO PARA VOLAR (RTF) Largo: 250mm Peso Aprox. 90g Motor: x2 RC120 Batería: 3.7v 150mA Litio polímero Sistema de radio: IR Servos: 0 Alcance: 15m Canales: 3

S111G		HELICÓPTERO A RADIOCONTROL LISTO PARA VOLAR (RTF) Largo: 250mm Peso Aprox. 90g Motor: x2 RC120 Batería: 3.7v 150mA Litio polímero Sistema de radio: IR Servos: 0 Alcance: 15m Canales: 3
S026G		HELICÓPTERO A RADIOCONTROL LISTO PARA VOLAR (RTF) Largo: 280mm Peso Aprox. 110g Motor: x4 RC120 Batería: 3.7v 150mA Litio polímero Sistema de radio: IR Servos: 0 Alcance: 15m Canales: 3

Fuente: elaboración propia en base a los datos de fábrica relevados

Autos: se comercializan en diferentes tamaños, con motorización eléctrica o a explosión, con niveles de dificultad desde principiante hasta avanzado. Se cuenta con inventario de repuestos y accesorios.

Figura 5





Aviones: se comercializan en diferentes tamaños, puede tener motor eléctrico o a explosión y las categorías en las que se encuentran enmarcados son las siguientes:




- Entrenadores: para los principiantes.
- Vuelo sport: para quienes ya saben volar y quieren dar un segundo paso. Son aviones que permiten hacer las acrobacias básicas.
- Acrobáticos: son aviones de nivel avanzado y requieren de conocimientos previos para poder maniobrarlos.
- Vuelo a escala: son aviones que por su estética son iguales a los reales.
- Planeadores: sirven como entrenadores, tienen un vuelo relajado y tranquilo.




Los aviones vienen en diferentes presentaciones, ya sea el avión solo o listo para volar con toda la electrónica instalada.

Los aviones que se producen localmente incluyen más opciones de terminación. Se pueden ofrecer para la venta con diferentes grados de terminación y ensamblado, se ofrece tanto el kit para armar como el avión terminado. En la figura 1 se pueden apreciar las diferentes formas de comercializar la producción local de aviones.

Tabla 5

MODELO	FOTOS	CARACTERISTICAS
TW-757-II FPV RAPTOR		<p>AVION A RADIOCONTROL VERSION PROFESIONAL LISTO PARA VOLAR (RTF)</p> <p>Envergadura: 2000mm Fuselaje: 1000mm Peso Approx. 750g Motor: 900KV Brushless Outrunner Batería: 11.1V 2200mA 20C Litio polímero Sistema de radio: 2.4ghz Servos: 5 Canales: 6 Alcance: 1000m</p>
V765-1 DECATHLON		<p>AVION A RADIOCONTROL ENTRENADOR LISTO PARA VOLAR (RTF)</p> <p>Envergadura: 750mm Fuselaje: 500mm Peso Approx. 300g Motor: 1800KV Brushless Outrunner Batería: 7.4V 450mA 20C Litio polímero Sistema de radio: 2.4ghz Servos: 2</p>

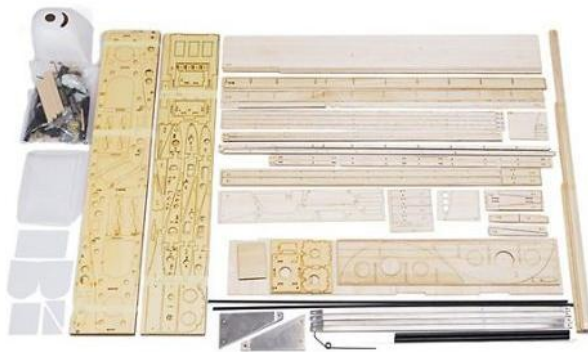
		<p>Canales: 4</p> <p>Alcance: 100m</p>
F959		<p>AVION A RADIOCONTROL</p> <p>ACROBÁTICO 3D LISTO PARA VOLAR (RTF)</p> <p>Envergadura: 750mm</p> <p>Fuselaje: 565mm</p> <p>Peso Aprox. 95g</p> <p>Motor: N60</p> <p>Batería: 3.7V 300mA 20C Litio polímero</p> <p>Sistema de radio: 2.4ghz</p> <p>Servos: 2</p> <p>Canales: 3</p>
F949		<p>AVION A RADIOCONTROL</p> <p>ACROBÁTICO 3D LISTO PARA VOLAR (RTF)</p> <p>Envergadura: 500mm</p> <p>Fuselaje: 393mm</p> <p>Peso Aprox. 58g</p> <p>Motor: RC180</p> <p>Batería: 3.7V 500mA Litio polímero</p> <p>Sistema de radio: 2.4ghz</p> <p>Servos: 2</p> <p>Canales: 3</p>
F939		<p>AVION A RADIOCONTROL</p> <p>ACROBÁTICO 3D LISTO PARA VOLAR (RTF)</p> <p>Envergadura: 350mm</p> <p>Fuselaje: 400mm</p> <p>Peso Aprox. 100g</p> <p>Motor: RC180</p> <p>Batería: 3.7V 150mA 20C Litio polímero</p>

		<p>Sistema de radio: 2.4ghz</p> <p>Servos: 2</p> <p>Canales: 4</p> <p>Alcance: 60m</p>
GWSSKY		<p>Kit GWS Skyhero entrenador (ARF)</p> <p><i>Envergadura: 1530mm</i></p> <p><i>Fuselaje: 1380mm</i></p> <p><i>Peso Aprox. 2500g</i></p> <p><i>Motor recomendado: 30-50 glow 2t</i></p> <p><i>Servos requeridos: 4std</i></p> <p><i>Canales: 4</i></p>
Extra 330		<p>Kit Extra 330s (ARF)</p> <p><i>Envergadura: 680mm</i></p> <p><i>Fuselaje: 6500m</i></p> <p><i>Servos requeridos: 4</i></p> <p><i>Canales: 4</i></p>
J3		<p>Kit Piper J3 (ARF)</p> <p><i>Envergadura: 1945mm</i></p> <p><i>Fuselaje: 1650m</i></p> <p><i>Peso Aprox. 3000g</i></p> <p><i>Servos requeridos: 5</i></p> <p><i>Canales: 4</i></p>

Fuente: elaboración propia en base a los datos de fábrica relevados

Además de los aviones, helicópteros, autos y drones, se cuenta con una amplia oferta de accesorios relativos a estos artículos. Estos son: hélices, baterías, ruedas, trenes de aterrizaje, partes y componentes, motores eléctricos y a explosión, radiocontroles, simuladores de vuelo, arrancadores de motores glow, combustible, bombas de combustible, bujías, y servos. Los accesorios se pueden apreciar en las figuras 7 y 8.

Figura 6



***Kit de avión para armar
Sólo el corte en láser***



Avión armado RTC (ready to cover - listo para recubrir)

Figura 7



Figura 8



3.14. Calificaciones para entrar al área

Tomando en consideración que Sierra Hobby es un negocio especializado en el rubro de radiocontrol y *hobbies*, y que este requiere contar personal altamente capacitado que sea capaz de resolver los problemas que aparezcan como así también brindar un apoyo y servicio de postventa de excelencia al cliente, entonces las calificaciones requeridas serán las siguientes:

- Conocimientos del área de radiocontrol. Experiencia en operación de aviones, drones, helicópteros o autos rc.
- Conocimientos básicos de electrónica, construcción de aeromodelos e informática.
- Formación y experiencia en área comercial, de administración y logística.

3.15. Apoyos

Como áreas de apoyo se requerirá de:

- Un contador
- Un asesor legal
- Servicios de diseño e imprenta
- Un técnico en informática

3.16. El mercado

3.16.1. Objetivos de mercadotecnia

3.16.1.1. Objetivos a corto plazo (6 meses a 1 año)

- Abrir el punto de venta físico minorista en Córdoba capital.
- Incrementar el inventario y variedad de mercadería para poder abastecer el crecimiento de venta previsto.
- Comenzar la distribución en las provincias de Córdoba, Santa fe y Buenos Aires.
- Llegar a 300 clientes mayoristas al cabo del primer año.

3.16.1.2. Objetivos a mediano plazo (1 a 3 años)

- Consolidar la distribución regional y crecer al 10% anual.

3.16.1.3. Objetivos a largo plazo (4 a 10 años)

- Tener operaciones comerciales en todas las provincias del país.
- Posicionarse a nivel nacional como el mejor proveedor de radiocontrol.
- Ser el negocio de radiocontrol preferido por los consumidores.

3.17. Investigación de mercado

3.17.1. Tamaño del mercado

El segmento de mercado al que se dirige Sierra Hobby comprende a hombres de 20 a 65 años. Pero no obstante, no se considerarán en su totalidad sino solo a aquellos que posean ingresos y que dichos ingresos estén incluidos dentro de las categorías de clase media y alta (C2, C3 y ABC1)⁷⁸. Este criterio de selección de segmento meta se ha determinado en base a la composición actual de la cartera de clientes pero no excluye la posibilidad de que otros segmentos de la población compren los productos con menor participación.

Como se detalla en el apartado dedicado al estudio del perfil de los consumidores, el rango etario de los usuarios de los productos es más amplio y se extiende desde los 4 años hasta más de 80. Además, es necesario considerar a los intermediarios como los clientes más importantes de Sierra Hobby ya que a través de ellos la empresa podrá expandirse y canalizar su

⁷ CONSULTORA DELFOS. (2015). Así se dividen las clases sociales en la Argentina. Recuperado de <http://www.delfoscba.com.ar/asi-se-dividen-las-clases-sociales-en-la-argentina/>

⁸ IPROFESIONAL. (2018). Cuánto se debe ganar para ser clase media: así- es hoy la pirámide de ingresos. Recuperado de <https://www.iprofesional.com/notas/268991-ventas-clase-media-consumo-alimentos-precios-empresa-consultora-crisis-demanda-ingresos-pobreza-consumidor-ingreso-actividad-medida-ganar-guillermo-oliveto-otros-Cuanto-hay-que-ganar-para-ser-clase-media-asi-es-hoy-la-piramide-de-ingresos>

estrategia. Entre dichos intermediarios se considera a: jugueterías, cadenas de artículos del hogar, supermercados y farmacias.

3.17.1.1. Segmentación geográfica y demográfica del mercado minorista.

La cantidad de habitantes en Argentina en el año 2017⁹ fue de 44.272.125, de los cuales el 27,8% son hombres entre 20 y 65 años, es decir 12.307.650. De acuerdo a la edad se dividen en:

- Menores de 25 años 3,9% 1726612
- Entre 25 y 54 años 19,7% 8721609
- Mayores de 54 años 4,2% 1859429

La tasa de desempleo de los hombres menores de 25 años en edad laboral es de 15,7%, hombres entre 25 y 54 años 5,6% y hombres mayores de 54 años 4,2%. La población de hombres con empleo se compone de la siguiente manera:

- Menores de 25 años c/edad laboral 84,3% 1455534
- Entre 25 y 54 años 94,4% 8233199
- Mayores de 54 años 95,8% 1781333

En suma el total de hombres ocupados de 20 a 65 años es de 11.470.066. De acuerdo con la escala salarial se tiene en cuenta como mercado potencial a aquellos que de acuerdo a sus ingresos pertenecen a los segmentos C2, C3 y ABC1 correspondientes a la clase media baja, clase media alta y clase alta respectivamente. Dichos segmentos representan el 50% de los ocupados, por lo tanto el tamaño del mercado potencial es de 5.735.033 distribuidos en todo el país, que representan el 12,95% del total de la población argentina. Se considera además que el 60% de la población está concentrada en tres provincias (Buenos Aires, Córdoba, Santa Fe).

⁹ INDEC. (2013). Estimaciones y proyecciones de población 2010 - 2040. Total país. Recuperado de <https://www.indec.gov.ar/bajarPublicacion.asp?idc=310A41C0A3618D49A93F02A0835929411681B11C73C4F4D3AA2B42C31F88F6B679F3138A71F2E329>

3.17.1.2. Segmentación del mercado mayorista

Como se mencionó anteriormente en el punto 3.17.1., Sierra Hobby considera como clientes potenciales a empresas de los siguientes rubros:

Jugueterías: ya sea cadenas de jugueterías como así también jugueterías de barrio que poseen un único punto de venta. En el país existen aproximadamente 3.200 jugueterías¹⁰ de todo tipo (especializadas o generalistas) y tamaño. La facturación del sector es de 3 a 4 mil millones de pesos anuales.

Cadenas de artículos del hogar: se encuentran concentradas en las provincias más pobladas y en ciudades medianas y grandes. Las principales cadenas poseen más de 50 locales cada una, con presencia en las distintas provincias. Siendo las más importantes:

- Megatone, cuenta con 41 puntos de ventas físicos distribuidos en 12 provincias.
- Naldo Lombardi, 55 sucursales en 10 provincias.
- Cetrogar está presente en 12 provincias con 62 sucursales.
- Garbarino, su alcance geográfico se extiende a todas las provincias del país, a través de sus más de 240 sucursales.
- Musimundo, cuenta con 264 sucursales en todo el país.

*Consultar fuentes en el apartado de bibliografía del presente trabajo.

Supermercados: La Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios (FAECyS)¹¹ registra un total de 8.672 establecimientos de autoservicio, entre hipermercados, supermercados y autoservicios en general. El 68% corresponde a establecimientos de un solo local, frente a 32% con

¹⁰ EL CRONISTA. (2015). El negocio de los juguetes no es cosa de niños. Recuperado de <https://www.cronista.com/pyme/negocios/El-negocio-de-los-juguetes-no-es-cosa-de-ninos-20170817-0004.html>

¹¹ FAECyS. (2011). Relevamiento sobre supermercados en Argentina. Recuperado de http://www.faecys.org.ar/faecys/wp-content/uploads/2016/12/Informe_Supermercados.pdf

cadenas de 2 o más bocas de expendio. Las cadenas de supermercados pueden clasificarse de acuerdo a sus bocas de expendio de la siguiente manera:

- Cadenas mini: poseen 2 bocas y representan el 2,7% de las bocas nacionales.
- Cadenas chicas: de 3 a 9 bocas y representan el 7,3% del total.
- Cadenas medianas: de 10 a 19 bocas y representan el 1,8% del total.
- Cadenas intermedias: de 20 a 60 bocas y representan el 5,0% del total.
- Cadenas grandes: poseen más de 80 bocas, representan el 15,5% de las bocas totales de Argentina y pertenecen a Carrefour, Cencosud, Coto, La Anónima, Nexus Partners, Walmart, Casino, Átomo y la Cooperativa Obrera Ltda. de Consumo y Vivienda.

Farmacias: según datos del mercado hay 13.500 locales en todo el país, en manos de unos 10.500 dueños¹². El rubro ha sido afectado fuertemente por la caída en la rentabilidad que atañe al comercio en general, y además por los aumentos de salarios, alquileres y la regulación de precios propia del mercado farmacéutico.

3.17.2. Caracterización y análisis de los consumidores

Existen dos tipos de usuarios de los productos bien definidos, ellos son los clientes *hobbistas* o modelistas aficionados y los clientes espontáneos que compran los productos radiocontrolados como cualquier otro juguete. Cabe destacar que los comerciantes minoristas de los rubros antes mencionados también son clientes de la empresa y deben abastecerse de acuerdo a las preferencias de estos dos tipos de usuarios mencionados. Muchas veces ocurre que el usuario de los productos es un menor de edad y la compra la debe realizar un mayor. Esta persona al no entender mucho del tema necesitará una buena explicación del vendedor y buscará optimizar la relación

¹² APERTURA. (2014). Cómo es el negocio de las farmacias. Recuperado de <https://www.apertura.com/negocios/Como-es-el-negocio-de-las-farmacias-20140722-0002.html>

precio, calidad, prestaciones y garantía. Además, han crecido mucho las compras por internet donde el precio es una de las variables que más inciden en la elección, como así también la cercanía y el servicio de postventa.

El segmento de clientes que hemos denominado “espontáneos” es muy amplio porque se trata en general de varones de diferentes edades. De acuerdo a la gama de productos radiocontrolados que se podrán ofrecer en las jugueterías se podría alcanzar un rango etario desde los 4 años en adelante, sin límite de edad. Las ventas aumentan en días especiales como navidad, día del niño, reyes y también sirven regalo de cumpleaños. Este grupo de productos lo integran los helicópteros, autos o lanchas de baja gama, que por su precio y prestaciones son considerados juguetes. Los clientes “espontáneos” representan a una cantidad importante de personas y es uno de los segmentos más importantes para alcanzar por parte de S.H. y así poder experimentar un verdadero crecimiento en ventas.

Al referirnos a el otro grupo de clientes (*hobbistas*) que la empresa posee y que hoy en día representan el corazón de su enfoque comercial. Se pueden observar las siguientes características de segmento bien definidas:

- En general, estos clientes continúan comprando el resto de su vida e involucrando a personas cercanas a ellos.
- En su mayoría, se trata de hombres con edades desde los 35 hasta 75 años. Pertenecen a la clase media y tienen un poder adquisitivo medio o medio-alto, que les permite practicar la actividad holgadamente, sin afectar su economía.
- Los consumidores comprendidos entre los 40 y 50 años son los que más dinero gastan en la práctica del hobby. Esto se debe a dos factores preponderantes: se encuentran en mejor posición económica y muchos se dan cuenta de que pasada esta edad será más difícil la práctica de este tipo de hobbies, dado requiere de capacidades físicas como agudeza visual y coordinación, que disminuye con el correr de los años.

La mayoría de los clientes hobbistas de S.H. poseen un perfil demográfico similar y no solo eso sino que además tienen en común variables como: ingreso, educación y nivel socioeconómico, entre otras.

Dichas características han sido útiles en un principio para agrupar de manera homogénea al grupo de clientes y así identificar a qué segmento demográfico pertenecen. Luego se llevó a cabo un seguimiento y análisis del comportamiento de compra de los clientes, lo que permitió comprobar que a pesar de pertenecer a un grupo homogéneo de consumidores su conducta, gustos e intereses y formas de adquirir un producto eran distintos. Es por eso que es necesario contar con otro método que permita segmentar a los clientes en base a variables conductuales. La segmentación psicográfica y la exploración de dichas variables tales como fidelidad, beneficios buscados (precio, calidad, servicio), tipo de usuario y nivel de uso constituyen la puerta de entrada a la segmentación correcta que permita comprender con mayor exactitud el comportamiento de los clientes para así construir estrategias de marketing eficaces y perfectamente orientadas.

3.17.3. Consumo aparente

En la siguiente tabla se detalla el consumo promedio potencial por productos de cada comercio cliente de S.H. y en la tercera columna se detalla el consumo para el punto de venta minorista (omnicanal).

Tabla 6

Total Anual - Cantidad	Vta. a Comercios	Por menor	Total
Mini-drones s/cámara	7442	40	7482
Mini-drones c/cámara	22326	67	22393
Drones con cámara chicos	37210	80	37290
Drones con cámara medianos	7442	67	7509
Helicópteros de 3 canales	14884	40	14924
Helicópteros de 4 canales chico	14884	40	14924
Helicópteros de 4 canales mediano	14884	40	14924
Lanchas rc	3721	27	3748
Tanques rc	7442	67	7509
Mini-autos rc	22326	107	22433
Autos rc escalas 1-18 / 1-10	7442	54	7496
Aviones eléctricos completos	14884	67	14951
Aviones motor a goma	14884	67	14951

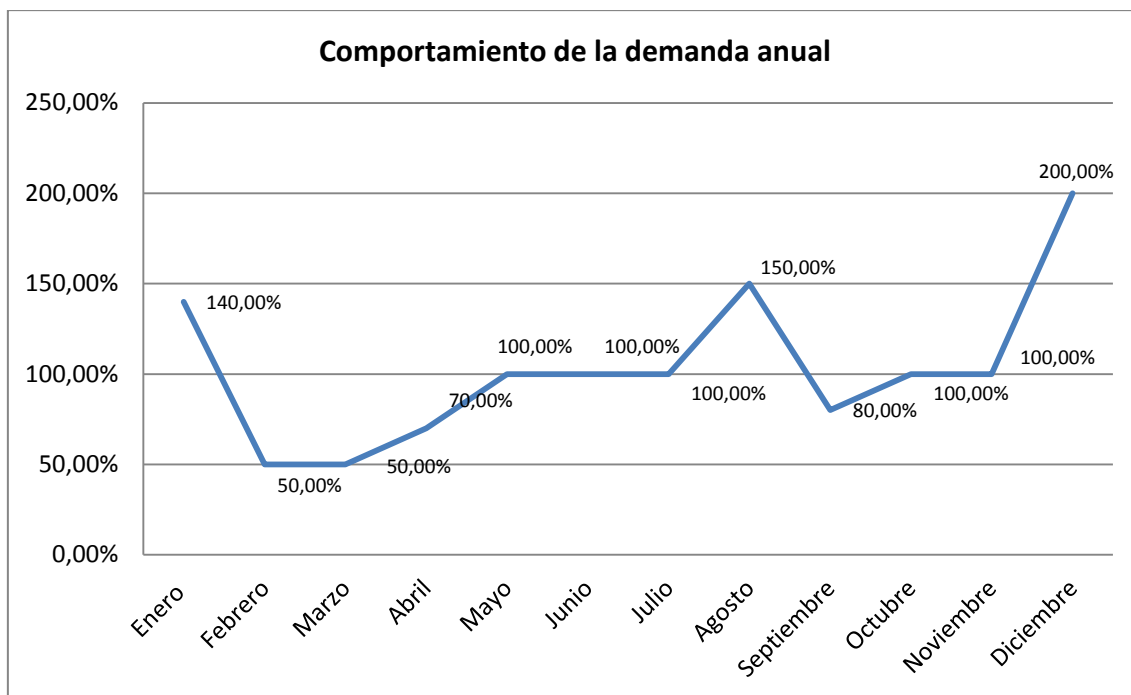
Aviones a explosión Kit solo		40	40
Autos rc escala 1-8 nafteros		67	67
Cargadores de batería		80	80
Baterías		67	67
Combustible glow		40	40
Microservos		40	40
Servos		40	40
Hélices		27	27
Transmisores		67	67
Receptores		107	107
Motores eléctricos		54	54
Variadores de velocidad		67	67
Motores glow		67	67
Motores nafteros		27	27
Accesorios de aeromodelismo		27	27
Repuestos en Gral.		67	67

Fuente: elaboración propia

3.17.4. Demanda potencial

La experiencia adquirida en estos últimos años indica que las ventas en el rubro de *hobbies* y juguetes tienen un comportamiento irregular a lo largo del año. Es decir, como se puede apreciar en la figura 9 aumenta la demanda en los meses de enero, agosto y diciembre y disminuye drásticamente febrero, marzo y septiembre. Por lo cual es fundamental contar con una política adecuada de abastecimiento para poder cumplir con las exigencias del mercado.

Figura 9



Fuente: elaboración propia

En el primer año se prevee alcanzar la meta ventas a 300 comercios, como así también las cantidades expresadas en pesos anteriormente para la venta minorista. Cabe aclarar que al referirse a comercios estamos hablando de puntos de venta en los cuales varios locales pertenecen a una sola empresa, que explica en parte como se van a alcanzar 300 puntos de venta nuevos en los primeros 12 meses. En la tablas 8 y 9 se ha expresado las cantidades totales proyectadas por año y la proyección de ventas desagregada, tanto en cantidades como en pesos argentinos para los canales mayorista y minorista.

Cabe destacar que como consecuencia de las variaciones que se producen mes a mes en la demanda se utilizan diferentes ponderaciones para calcular los montos de ventas, ellas son:

Tabla 7

Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic
1,2	0,5	0,5	0,7	1	1	1	1,5	0,8	1	1	2

Fuente: elaboración propia

Las ventas totales proyectadas para el primer año de acuerdo a la demanda estimada es de \$348.569.773. Considerando las ventas de S.H. a consumidor final y las ventas a comercios.

De acuerdo con la información obtenida en la investigación de mercado se proyecta un crecimiento del 10% anual durante el segundo y tercer año de actividad. Se considera un amplio crecimiento todavía impulsado por las cadenas de negocios que cuentan con varias bocas de venta. En los primeros cinco años de actividad las ventas se concentrarán en las tres provincias más densamente pobladas, para luego comenzar a expandirse a todo el país. Desde el cuarto año en adelante se prevee un crecimiento del 2% interanual.

Estas proyecciones de crecimiento corresponden a un escenario pesimista, que se consideran como la base del potencial de crecimiento que tiene la empresa. Para ello se prestó suma atención a la situación coyuntural del país y además se tomó la decisión de no generar falsas expectativas al plantear las proyecciones.

Tabla 8

		Precio de venta unitario	Cantidad estimada	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic
M A Y O R I S T A	Mini-drones s/cámara	630,00	2	529200	189000	189000	264600	378000	378000	378000	567000	302400	378000	378000	756000
	Mini-drones c/cámara	1050,00	6	2646000	945000	945000	1323000	1890000	1890000	1890000	2835000	1512000	1890000	1890000	3780000
	Drones con cámara chicos	1869,00	10	7849800	2803500	2803500	3924900	5607000	5607000	5607000	8410500	4485600	5607000	5607000	11214000
	Drones con cámara medianos	4116,00	2	3457440	1234800	1234800	1728720	2469600	2469600	2469600	3704400	1975680	2469600	2469600	4939200
	Helicópteros de 3 canales	1008,00	4	1693440	604800	604800	846720	1209600	1209600	1209600	1814400	967680	1209600	1209600	2419200
	Helicópteros de 4 canales chico	1323,00	4	2222640	793800	793800	1111320	1587600	1587600	1587600	2381400	1270080	1587600	1587600	3175200
	Helicópteros de 4 canales mediano	3045,00	4	5115600	1827000	1827000	2557800	3654000	3654000	3654000	5481000	2923200	3654000	3654000	7308000
	Lanchas rc	1008,00	1	423360	151200	151200	211680	302400	302400	302400	453600	241920	302400	302400	604800
	Tanques rc	4410,00	2	3704400	1323000	1323000	1852200	2646000	2646000	2646000	3969000	2116800	2646000	2646000	5292000
	Mini-autos rc	525,00	6	1323000	472500	472500	661500	945000	945000	945000	1417500	756000	945000	945000	1890000
	Autos rc escalas 1-18 / 1-10	4200,00	2	3528000	1260000	1260000	1764000	2520000	2520000	2520000	3780000	2016000	2520000	2520000	5040000
	Aviones eléctricos completos	3570,00	4	5997600	2142000	2142000	2998800	4284000	4284000	4284000	6426000	3427200	4284000	4284000	8568000
	Aviones motor a goma	168,00	4	282240	100800	100800	141120	201600	201600	201600	302400	161280	201600	201600	403200
				38772720	13847400	13847400	19386360	27694800	27694800	27694800	41542200	22155840	27694800	27694800	55389600

Fuente: elaboración propia

Tabla 9

		Precio de venta unitario	Cantidad estimada	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic
MINORISTA	Mini-drones s/cámara	1008,00	3	4234	1512	1512	2117	3024	3024	3024	4536	2419	3024	3024	6048
	Mini-drones c/cámara	1680,00	5	11760	4200	4200	5880	8400	8400	8400	12600	6720	8400	8400	16800
	Drones con cámara chicos	2990,40	6	25119	8971	8971	12560	17942	17942	17942	26914	14354	17942	17942	35885
	Drones con cámara medianos	6585,60	5	46099	16464	16464	23050	32928	32928	32928	49392	26342	32928	32928	65856
	Helicópteros de 3 canales	1612,80	3	6774	2419	2419	3387	4838	4838	4838	7258	3871	4838	4838	9677
	Helicópteros de 4 canales chico	2116,80	3	8891	3175	3175	4445	6350	6350	6350	9526	5080	6350	6350	12701
	Helicópteros de 4 canales mediano	4872,00	3	20462	7308	7308	10231	14616	14616	14616	21924	11693	14616	14616	29232
	Lanchas rc	1612,80	2	4516	1613	1613	2258	3226	3226	3226	4838	2580	3226	3226	6451
	Tanques rc	7056,00	5	49392	17640	17640	24696	35280	35280	35280	52920	28224	35280	35280	70560
	Mini-autos rc	840,00	8	9408	3360	3360	4704	6720	6720	6720	10080	5376	6720	6720	13440
	Autos rc escalas 1-18 / 1-10	6720,00	4	37632	13440	13440	18816	26880	26880	26880	40320	21504	26880	26880	53760
	Aviones eléctricos completos	5712,00	5	39984	14280	14280	19992	28560	28560	28560	42840	22848	28560	28560	57120
	Aviones motor a goma	268,80	5	1882	672	672	941	1344	1344	1344	2016	1075	1344	1344	2688
	Aviones a explosión Kit solo	3696,00	2	10349	3696	3696	5174	7392	7392	7392	11088	5914	7392	7392	14784
	Autos rc escala 1-8 nafteros	34608,00	2	96902	34608	34608	48451	69216	69216	69216	103824	55373	69216	69216	138432
	Cargadores de batería	1680,00	5	11760	4200	4200	5880	8400	8400	8400	12600	6720	8400	8400	16800
	Baterías	1176,00	15	24696	8820	8820	12348	17640	17640	17640	26460	14112	17640	17640	35280
	Combustible glow	672,00	10	9408	3360	3360	4704	6720	6720	6720	10080	5376	6720	6720	13440
	Microservos	73,92	40	4140	1478	1478	2070	2957	2957	2957	4435	2365	2957	2957	5914
	Servos	268,80	15	5645	2016	2016	2822	4032	4032	4032	6048	3226	4032	4032	8064

Hélices	134,40	50	9408	3360	3360	4704	6720	6720	6720	10080	5376	6720	6720	13440
Transmisores	4032,00	3	16934	6048	6048	8467	12096	12096	12096	18144	9677	12096	12096	24192
Receptores	1512,00	8	16934	6048	6048	8467	12096	12096	12096	18144	9677	12096	12096	24192
Motores eléctricos	739,20	15	15523	5544	5544	7762	11088	11088	11088	16632	8870	11088	11088	22176
Variadores de velocidad	840,00	15	17640	6300	6300	8820	12600	12600	12600	18900	10080	12600	12600	25200
Motores glow	3360,00	3	14112	5040	5040	7056	10080	10080	10080	15120	8064	10080	10080	20160
Motores nafteros	6720,00	4	37632	13440	13440	18816	26880	26880	26880	40320	21504	26880	26880	53760
Accesorios de aeromodelismo	504,00	15	10584	3780	3780	5292	7560	7560	7560	11340	6048	7560	7560	15120
Repuestos en Gral.	504,00	20	14112	5040	5040	7056	10080	10080	10080	15120	8064	10080	10080	20160
			58193 2	20783 3	20783 3	29096 6	41566 6	41566 6	41566 6	62349 8	33253 2	41566 6	41566 6	83133 1

Fuente: elaboración propia

3.18. Análisis del entorno

3.18.1. Diagnóstico externo

3.18.1.1. Macroambiente

Tabla 10

Entorno económico	
Factor	Impacto
Crecimiento económico	El crecimiento económico ocurrido en los últimos 15 años ha favorecido el crecimiento y diversificación del mercado del ocio.
Tasa de inflación	Repercute disminuyendo el gasto promedio por consumidor. Para contrarrestar este efecto surgen diferentes opciones de productos de menor costo.
Tasa de desempleo	Al desacelerarse la economía en el último año ha aumentado el desempleo lo que implica que los productos que no son de primera necesidad dejen de consumirse o que el nivel de gasto sea menor.
Tipo de cambio	El tipo de cambio juega un papel importante en el rubro ya que los productos o los insumos para su producción ingresan desde el extranjero con precios en dólares.
Impuestos	La carga impositiva impacta significativamente en el precio de venta final.
Etapas del ciclo del negocio	El negocio se encuentra en fase de

	<p>crecimiento y el mercado nacional es propicio para este incremento de la cuota de mercado, dado que existe una gran cantidad de jugueterías y otros negocios que pueden verse favorecidas al incrementar su oferta de productos incorporando mayor variedad a sus juguetes radiocontrolados y agregando otros artículos de modelismo dirigidos a un público más especializado.</p>
--	---

Fuente: elaboración propia

Entorno sociocultural	
Factor	Impacto
Fomento de la práctica de hobbies	Debido a sus beneficios, la práctica de hobbies se ha ido incrementando y es fomentada cada vez más.
Cambio de creencia de compra	Se ha dejado atrás el viejo paradigma de que practicar un hobby radiocontrolado es caro e imposible de realizar.
Cambio de estilo de vida	La toma de conciencia originada en los últimos años sobre la necesidad de cuidar la salud y combatir el estrés ocasionó un impacto positivo en el rubro de <i>hobbies y entretenimiento</i> .

Fuente: elaboración propia

Entorno político	
Factor	Impacto
Normativa de comercio exterior	Los artículos de modelismo

	<p>radiocontrolado no se fabrican en el país y para el comercio exterior se encuentran clasificados dentro del rubro juguetes, es decir que cuando cierran el acceso de juguetes para proteger a los fabricantes locales también cierran la entrada a los artículos de modelismo profesional. Esta política de restricción de ingreso de importaciones se aplicó durante el gobierno anterior, pero no se encuentra vigente a la fecha.</p>
Estabilidad política	<p>Argentina posee una larga historia de inestabilidades políticas, por lo que el gobierno actual, con miras a la reelección del presidente Macri, está realizando acciones para lograr mantener la estabilidad y actualmente es el país que mayor estabilidad política tiene en la región.</p>
Política fiscal	<p>La política fiscal actual sigue manteniendo niveles elevado de gasto público y déficit fiscal. Presiona al BCRA dificultando el ejercicio de la política monetaria desinflacionaria. Comprometiendo las metas de inflación para el 2018 y 2019.</p>

Fuente: elaboración propia

Entorno demográfico	
Factor	Impacto
Crecimiento en el interior	<p>El modelismo radiocontrolado como actividad siempre ha sido muy</p>

	difundido en todo el país y actualmente sigue en crecimiento acompañando al crecimiento demográfico y económico de los últimos años.
Ingreso	Debido a su masificación y avance tecnológico variables como el ingreso, la edad y la ubicación geográfica dejaron de ser una limitante para la práctica del hobby.
Sexo	En cuanto al género, continúa la preponderancia masculina pero se ha incrementado el número de mujeres.

Fuente: elaboración propia

Entorno tecnológico	
Factor	Impacto
Desarrollo de nuevos productos	Aquí se puede observar un gran aumento de nuevos productos que en su mayoría vienen a convivir con los ya existentes, sin provocar su obsolescencia.
Cambios en los canales de venta	Con el surgimiento del comercio electrónico y las redes sociales, las ventas y alcance comercial han aumentado drásticamente.

Fuente: elaboración propia

Entorno jurídico	
Factor	Impacto
Reglamento Provisional de los Vehículos Aéreos no Tripulados (VANT)	La normativa para uso recreativo establece los lugares donde se deben volar los aparatos radiocontrolados y

	le da un marco regulatorio a la actividad favoreciendo la proliferación de clubes a lo largo del país.
--	--

Fuente: elaboración propia

Entorno ambiental	
Factor	Impacto
Impacto ambiental	Es necesario concientizar sobre el reciclaje de estos productos o bien que se los desechen de manera adecuada, ya que la mayoría se fabrican de plástico y además funcionan a baterías, que tienen su vida útil y no pueden ser descartadas sino es de forma diferenciada con respecto a residuos comunes.

Fuente: elaboración propia

3.18.1.2. Microambiente

3.18.1.2.1. Gobierno

Actualmente, no existen las trabas a la importación, aunque el gobierno ha tomado medidas arancelarias para proteger a la industria nacional el rubro de radiocontrol no se ve afectado debido a que los productos no se producen en el país y no compiten directamente con productos nacionales.

3.18.1.2.2. Clientes actuales

3.18.1.2.2.1. Los clientes

Se pueden distinguir dos grupos de clientes claramente definidos, en los que se encuentran por un lado los aficionados al modelismo en todas sus versiones y por otro, aquellos que compran productos listos para usar o juguetes. Estos últimos solo requieren que se pueda usar en forma inmediata y sin complicaciones de armado.

La mayor diferencia entre un tipo de cliente y otro se basa en el significado que cada grupo le asigna al producto, es decir un modelista estará dispuesto a hacer del hobby parte de su vida canalizando, a través del tiempo, su pasión en la construcción y/o utilización de los vehículos en miniatura. En contraposición a un hobbista otro usuario comprará el producto solo para una ocasión en especial o como una alternativa a otros juguetes, sin establecer un vínculo con el producto sino que solo se trata de una compra más.

Considerando que la empresa vende en forma minorista también y por mayor a pequeña escala y que el presente plan de negocio enfatiza el desarrollo del canal mayorista, se deben tener en cuenta además de a los consumidores finales a los siguientes:

1. *Cliente minorista dueño de la juguetería*, cadenas comerciales, farmacias, supermercados. Es decir los principales clientes de la empresa.
2. *Consumidor usuario que es el niño*
3. *Consumidor adulto* que puede ser el usuario o simplemente quien realiza la compra para un *niño* (padres, tíos, abuelos, etc.).

3.18.1.2.2.2. Poder negociador de los clientes

El poder de negociación es alto para las grandes cadenas comerciales e intermedio o bajo para el resto de los clientes que poseen una boca de expendio o pocas.

3.18.1.2.3. Competidores

3.18.1.2.3.1. Competidores actuales: análisis de la competencia

Los negocios de *hobbies* se hallan casi todos en Buenos Aires, se trata de pequeños comercios con poca variedad de mercadería y con una variabilidad excesiva de inventarios. Por otro lado también existen diseminados en todo el país pequeños revendedores. Compiten también los vendedores de otros países, a quienes, por lo menos una vez al año una cantidad importante de personas compran productos de *hobby*.

La competencia en cuanto a juguetes a radiocontrol se encuentra enmarcada en las jugueterías, tanto mayoristas como minoristas, importadores de polirrubros e hipermercados. Esto lleva a tomar acciones para posicionarse frente a la competencia contra grandes grupos que se encuentran atomizados en diferentes rubros pero que comercializan los mismos productos que S.H.

Entre las acciones a implementar para posicionarse, se destacan:

- Ofrecer productos seleccionados de calidad superior, lo que permite al cliente acceder a los repuestos y accesorios específicos a cada producto. Hoy en día, principalmente las cadenas de hipermercados, venden productos de mala calidad que se transforman en descartables al no ofrecer repuestos.
- Capacitar y asesorar a la fuerza de ventas tanto propia como externa, brindándole apoyo en todo momento.
- Implementar, sobre todo en las grandes cadenas, un sector específico de radiocontrol y hobbies con asesoramiento especializado y servicio de posventa de excelencia.
- Cercanía al mercado consumidor, sin importar que sea en el interior del país.

En general la competencia actual es moderada. Además se trata de un mercado en crecimiento, los competidores nacionales están muy atomizados y las empresas grandes existentes no venden directamente en el país, sino que

lo hacen a través de sus sitios web internacionales. Quienes compran en línea a empresas de otros países lo hacen, en la mayoría de los casos porque los productos no se consiguen en el país. En caso de que un producto esté disponible en el país, el precio suele ser similar. Lo que desalienta al consumidor a comprar en tiendas extranjeras y esperar a que llegue la mercadería sin fecha cierta de arribo. Por otro lado el servicio de postventa y asesoramiento brindados por las empresas nacionales son factores de peso en la decisión de compra.

3.18.1.2.3.1.1. Análisis de la competencia en el rubro hobbies

Tabla 11

COMPETIDORES	UBICACION	TAMANO	MERCADO QUE ATIENDE	ALCANCE	MEDIO DE APROVISIONAMIENTO	TIPO DE PRODUCTO O SERVICIO	COSTOS DE LOS MISMOS	PRECIOS FINALES
Hobbyking	China	Mega empresa	Internacional	Internacional	Fabricante / Comprador de grandes producciones con marca propia	Modelismo en general	Extremadamente bajos	Extremadamente bajos
Helitek	Buenos Aires	Medio	Nacional	Nacional	Importador directo	Modelismo en general	Bajo	Bajo
LipoModel	Buenos Aires	Medio	Nacional	Nacional	Importador directo	Modelismo en general	Bajo	Bajo
Misterhobbies	Buenos Aires	Medio	Nacional	Nacional	Importador directo	Modelismo en general	Bajo	Bajo
Aeromodelismo RC	Buenos Aires	Medio	Nacional	Nacional	Importador directo	Modelismo en general	Bajo	Bajo
C.H.	Córdoba	Chico	Provincial	Regional	Compra a importadores	Modelismo en general	Medio	Alto
Todo Hobby	Córdoba	Chico	Provincial	Regional	Compra a importadores	Modelismo en general	Medio	Alto
Vendedores independientes en internet	Todo el país	Chico (en su conjunto)	Nacional	Nacional	Importa vía courier	Modelismo en general	Bajo	Medio

COMPETIDORES	FORMA DE DISTRIBUCIÓN	REALIZA VENTAS POR MAYOR A PRECIOS COMPETITIVOS	TIENE SUCURSALES	VENDE POR COMERCIO ELECTRÓNICO	CANTIDAD DE PERSONAL	ANTIGÜEDAD EN LA ACTIVIDAD	CURVA DE EXPERIENCIA
Hobbyking	Envíos por correo	Si	No	Si	Alto	7-10 años	Alta
Helitek	Envíos por correo o compra en local	Si	No	Si	Bajo (2-5)	10-15 años	Alta
LipoModel	Envíos por correo o compra en local	No	No	Si	Bajo (2-5)	7-10 años	Alta
Misterhobbies	Envíos por correo o compra en local	No	Sí, dentro de la pcia. de Buenos Aires	Si	Bajo (2-5)	7-10 años	Alta
Aeromodelismo RC	Envíos por correo o compra en local	Si	No	Si	Bajo (2-5)	20 años	Alta
C.H.	compra en local	No	No	Si	Bajo (2-5)	3-5 años	Media
Todo Hobby	compra en local	No	No	Si	Bajo (2-5)	3-5 años	Media
Vendedores independientes en internet	Envío por correo	No	-----	Si	-----	1-3 años	Media

Fuente: elaboración propia

3.18.1.2.3.2. Competidores potenciales

Se pueden identificar cuatro tipos de competidores potenciales, los dos primeros son los que afectarían en gran manera a S.H., en caso de proliferar. El primero lo integran los grandes jugadores a nivel mundial, que por ahora poco les interesa Latinoamérica como para asentarse físicamente. El segundo grupo está integrado por las grandes cadenas de hipermercados y grandes tiendas especializadas en ocio, que hasta ahora no han ingresado en el mercado. El tercer tipo de competidor potencial está dado por un inversor nacional medio que disponga de un dinero suficiente para abrir una casa de hobby y el cuarto grupo de competidores potenciales, que es el más atomizado, son los pequeños vendedores independientes que van surgiendo día a día. Estos últimos compran productos por internet en sitios extranjeros y luego los ofrecen en el mercado local, muchos de ellos requieren de servicios de terceros para poder ingresar la mercadería al país de forma ilegal. Análisis de las variables que intervienen:

- Economías de escala: no es necesaria la economía de escala para entrar en el negocio local pero si para ser competitivo si se piensa en el crecimiento.
- Diferenciación de productos: la oferta está estandarizada y las tendencias tanto en marcas como productos las marcan los proveedores asiáticos y son de fácil acceso.
- Diferenciación del servicio: el producto no es solo el producto sino el producto más el servicio. Aquí es donde hay una barrera importante ya que a pequeña escala es sencillo brindar un buen servicio, pero para seguir haciéndolo a niveles respetables después del crecimiento de la empresa es necesario crear un sistema de trabajo que lo permita.
- Requisitos de capital: se necesita un capital importante para poder satisfacer una demanda que es variada.
- Desventaja de costo: esta variable es muy importante porque incide en el resultado del negocio.

- Acceso a canales de distribución: la propuesta de S.H. es estar presente en todo el país y como parte de su estrategia la cercanía al cliente, se propone ofrecer sus productos en canales de distribución variados y no solo físicos sino a través del comercio electrónico. Esto representa una barrera de entrada alta para competidores potenciales.

Caracterización de los cuatro tipos de competidores potenciales mencionados anteriormente:

Tabla 12

Tipo de competidor	Economías de escala	Diferenciación de productos	Diferenciación del servicio	Acceso al capital	Desventaja de costo	Acceso a canales de distribución	Impacto de la política gubernamental
1	Alto potencial	Alto	Bajo	Alto	Nula	Alto	Alto
2	Alto potencial	Bajo	Bajo	Alto	Nula	Alto	Alto
3	Bajo	Medio	Medio	Medio	Media	Medio	Alto
4	Bajo	Bajo	Alto	Bajo	Alta	Medio	Alto

Fuente: elaboración propia

Competidor 1: grandes empresas mundiales

Competidor 2: cadenas de hipermercados

Competidor 2: inversor nacional

Competidor 3: pequeño comerciante

3.18.1.2.4. Bienes sustitutos

Cuando hablamos de venta de productos de *hobby* y juguetes de radio control como aviones, helicópteros, autos, lanchas y todos los accesorios relacionados, podemos mencionar que por la esencia de lo que representa el *hobby* en general podría ser reemplazado por nuevos deportes o pasatiempos. En general, se da que quien comienza con este hobby lo sigue practicando en el transcurso del tiempo, pero también existe un porcentaje bajo de personas

que no logran una continuidad o están probando diferentes actividades hasta que se deciden por la práctica de un *hobby* específico.

3.18.1.2.5. Proveedores

3.18.1.2.5.1. Poder negociador de los proveedores

En Argentina, los proveedores del rubro radiocontrol especializado son pocos importadores que imponen sus condiciones. Es necesario negociar, además de precios y plazo de entrega, los productos a importar porque de lo contrario la empresa queda expuesta a vender lo que el importador decide ingresar al país. La forma de atenuar o cortar la dependencia es importar la mercadería por cuenta propia.

3.18.1.2.6. Clientes potenciales

Desde que S.H. comenzó con su actividad comercial ha ido incrementando paulatinamente su cartera de clientes, siempre ofreciendo una oferta que fue acompañando los cambios y la innovación en lo que se refiere a productos radiocontrolados. Entre los clientes no solo están los usuarios finales, sino otros comerciantes que compran para revender en sus locales, sobre todo como respuesta a los pedidos de sus propios clientes.

La clientela mayorista está compuesta en gran parte por jugueterías que necesitan anexar el modelismo radiocontrolado a su oferta y que además no solo compran los productos, sino que requieren de asesoramiento y respaldo constante. Otro grupo de compradores mayoristas en menor escala lo constituyen farmacias, cadenas de artículos del hogar, casas de fotografía, supermercados, polirrubros y maxikioskos, entre otros.

De la relación comercial más estrecha a lo largo del tiempo con dueños de jugueterías de distintas ciudades ha surgido la opción de incorporar dentro de sus negocios un espacio exclusivo dedicado al modelismo radiocontrolado,

idea que tendría un gran potencial de desarrollo no solo a nivel regional sino en todo el país e incluso en el extranjero. Estos espacios representan una forma rápida y segura para expandir el negocio debido al bajo riesgo que implica no tener que abrir un local propio. A esto se suma el hecho de que la inversión en capital de trabajo la hace el dueño de la juguetería y aprovecharía así su conocimiento y experiencia comercial para asegurar el éxito.

3.18.1.3. Diagnóstico interno

- Situación actual de la empresa.

Desde su arranque en 2011, Sierra Hobby se mantiene como un emprendimiento unipersonal que ha ido creciendo paulatinamente con recursos propios. Durante los últimos 4 años (2014 a la fecha) mantiene una cobertura comercial netamente regional y adquiere lentamente clientes en todo el país.

- Impacto del proyecto en el negocio global.

La implementación del presente proyecto permitiría la formalización del emprendimiento, es decir lo convertiría en una empresa logrando estructurarla de tal forma que funcione por si misma sin dependencia de una persona (el emprendedor). Otros objetivos que se persiguen con la ejecución del proyecto son los siguientes:

- ✓ la posibilidad de planificar el crecimiento,
 - ✓ la captación de nuevos socios y/o colaboradores, y
 - ✓ evaluar el negocio, buscar alternativas y reorientarlo.
- Recursos humanos y materiales disponibles para encarar en proyecto.

El emprendimiento se inició y continúa siendo unipersonal. El dueño es Licenciado en Organización Industrial, con un MBA en curso. Además posee experiencia laboral como gerente en distintos tipos de industria y organizaciones sin fines de lucro. Debido a su trabajo en este último tipo de organizaciones (O.N.G.) ha tenido que viajar fuera del país, lo que permitió establecer relaciones comerciales y generar experiencias interculturales. Como emprendedor ha tenido experiencias anteriores al emprendimiento actual que no prosperaron pero que han servido como aprendizaje.

- Autofinanciamiento.

Para concretar el proyecto se deberá recurrir al financiamiento externo, ya que S.H. actualmente no cuenta con los fondos suficientes para ello. Para esto se espera lograr un financiamiento formal acorde a la empresa en que se ambiciona crear a partir de este emprendimiento.

- Cambios necesarios (culturales, tecnológicos).

Será necesario:

- la creación de una base legal sólida que propicie el crecimiento del negocio,
- la conformación de un equipo de trabajo efectivo con el fin de lograr una organización que sostenga el desarrollo del negocio y una cultura empresarial fuerte basada en las personas, y
- la incorporación de tecnologías de la información para poder gestionar y controlar de manera eficiente todo el proceso comercial.

3.19. Estudio de mercado

3.19.1. Objetivos del estudio de mercado

- Conocer los gustos y preferencias de los clientes.

- Determinar las necesidades intrínsecas que satisfacen los productos.
- Determinar la frecuencia de compra.
- Saber ¿por qué me compran?.
- Determinar qué factores influyen en la decisión de compra.
- Comprender los hábitos, motivaciones que influyen en el consumo.

3.19.2. Aclaraciones sobre el estudio de mercado

Para el estudio de mercado se consideró información aportada por una encuesta a clientes activos de la empresa, estudios del mercado del juguete en relación con los hábitos de compra y preferencias de los niños (realizados por consultoras especializadas) e información relevada en los comercios minoristas que venden juguetes.

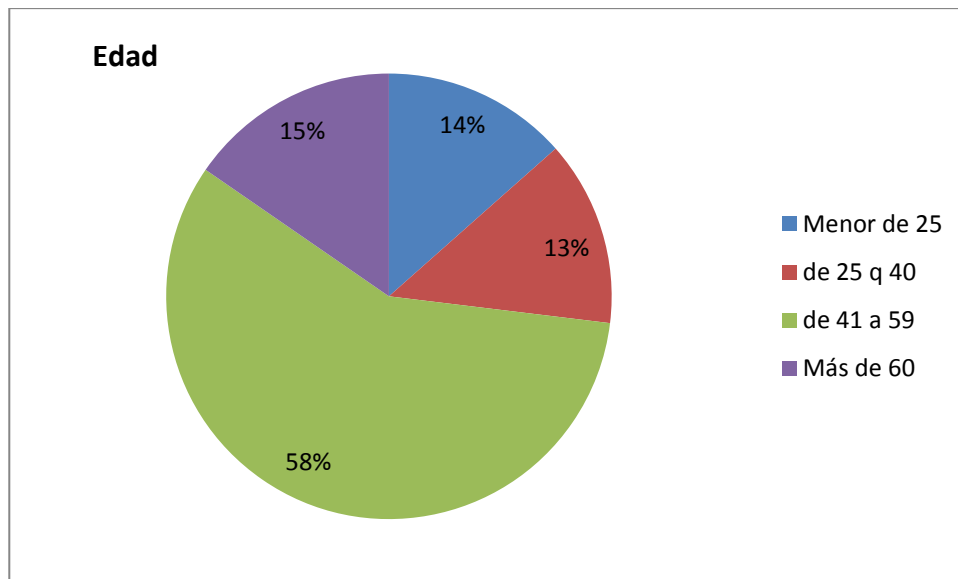
3.19.3. Encuesta tipo

La presente encuesta fue realizada en el año 2014 a clientes activos de Sierra Hobby. Cabe destacar que los clientes son en su totalidad de sexo masculino. Se logró una participación del 70% de respuestas sobre el total de los clientes activos:

- 1- Edad
- 2- Estado civil
- 3- Ingresos mensuales
- 4- Gastos anuales en modelismo RC
- 5- Cantidad de modelos RC que posee
- 6- Tiene otros hobbies
- 7- Nivel de estudios
- 8- ¿Por qué practica aeromodelismo u otro hobby de radiocontrol?
- 9- ¿Qué lo motiva a invertir tiempo y dinero en el hobby?

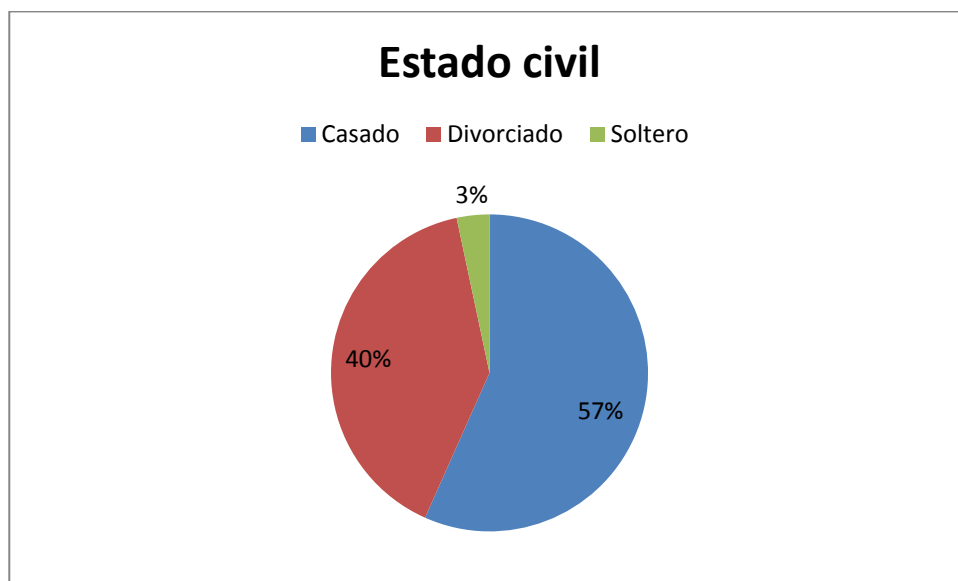
3.19.3.1. Aplicación y resultados obtenidos de la encuesta

Figura 10



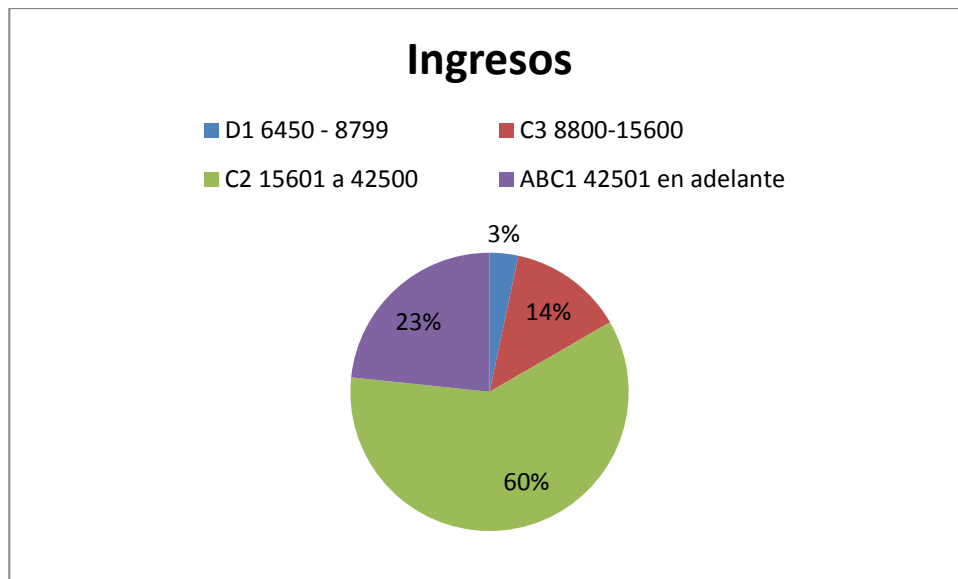
Fuente: elaboración propia

Figura 11



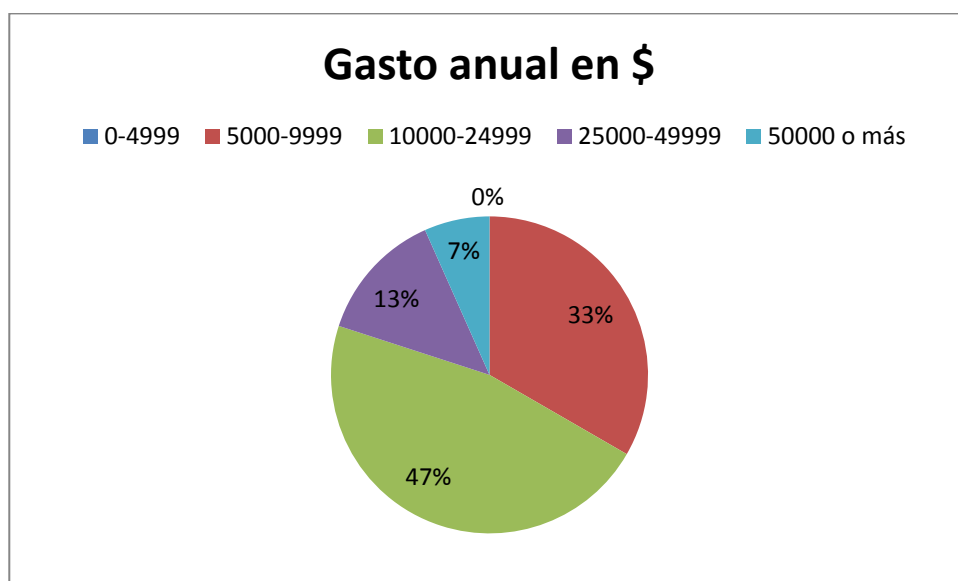
Fuente: elaboración propia

Figura 12



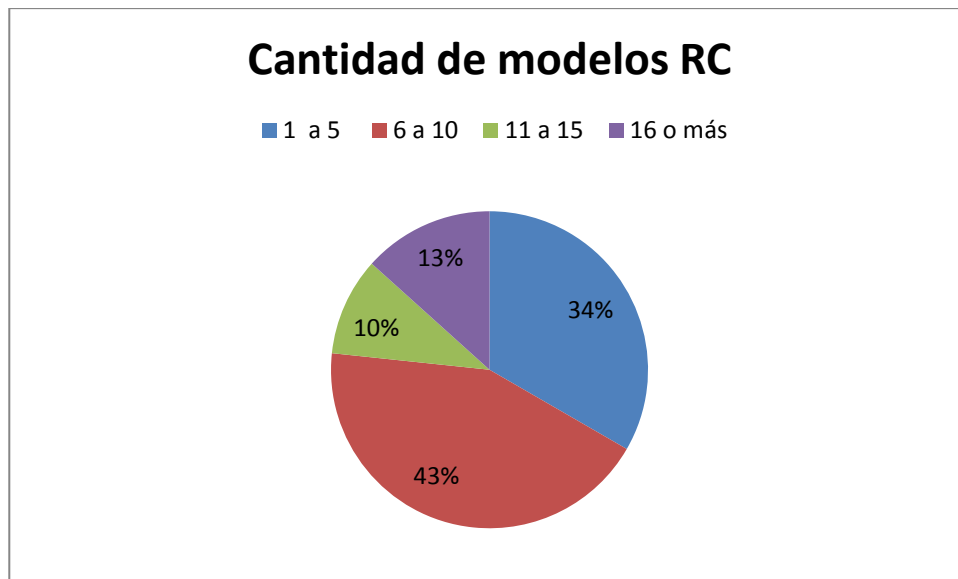
Fuente: elaboración propia

Figura 13



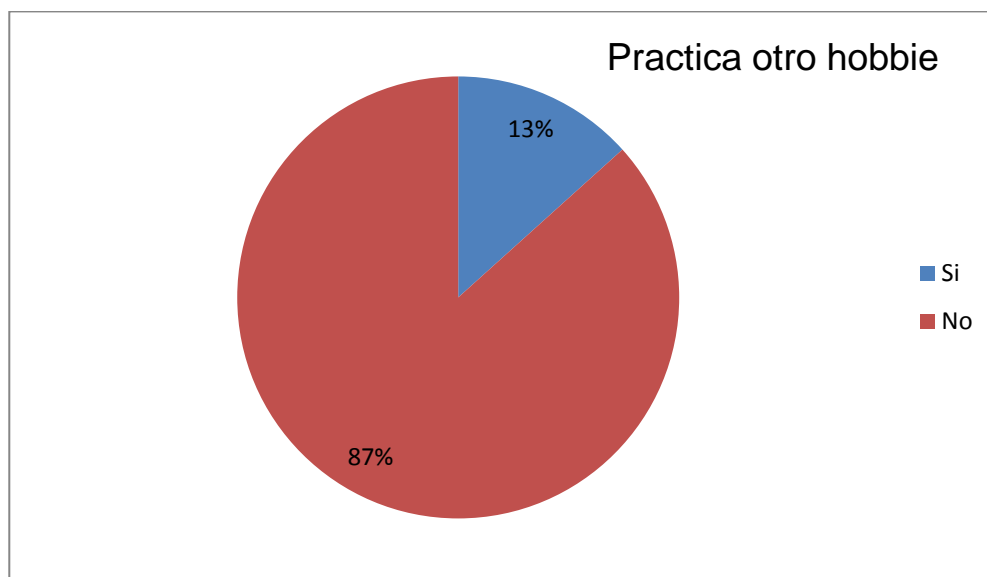
Fuente: elaboración propia

Figura 14



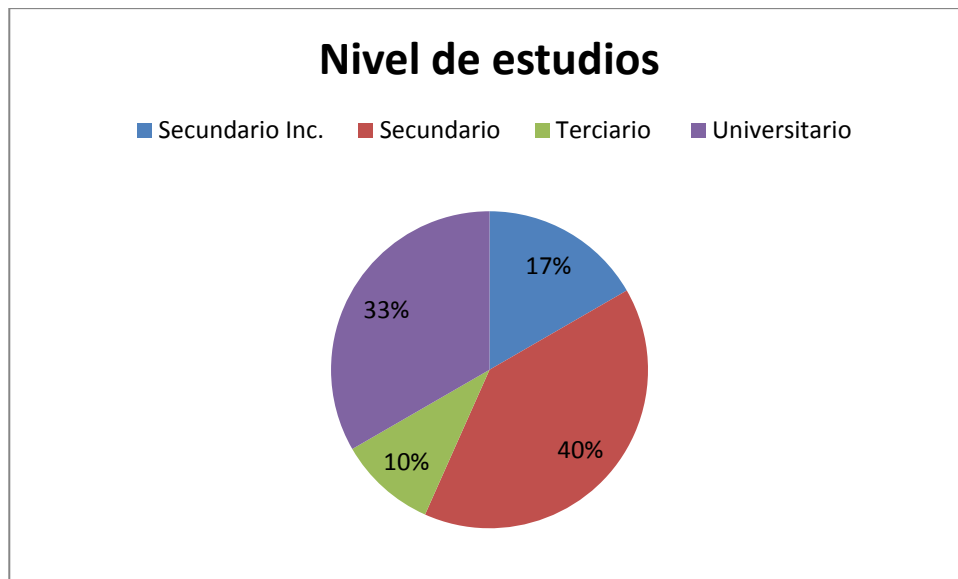
Fuente: elaboración propia

Figura 15



Fuente: elaboración propia

Figura 16

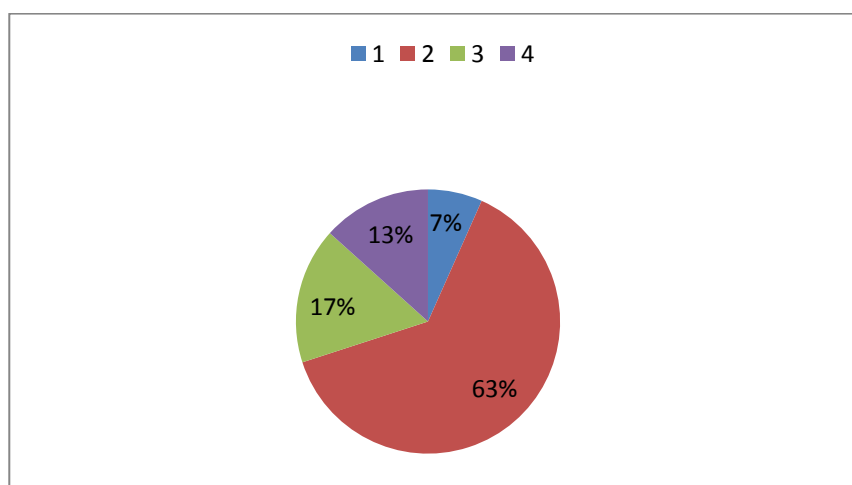


Fuente: elaboración propia

Casi todos los encuestados coincidieron en las respuestas a las dos últimas preguntas: ¿por qué practica aeromodelismo u otro *hobby* de radiocontrol? y ¿qué lo motiva a invertir tiempo y dinero en ello? Dichas respuestas fueron las siguientes:

- 1- Prefiero gastar dinero en lo que me da placer (7%)
- 2- Siempre me gustó, es una pasión (63%)
- 3- Para pasarla bien con amigos y familia (17%)
- 4- Para aliviar el estrés, cable a tierra (13%)

Figura 17: Motivación



Fuente: elaboración propia

Además de la encuesta anterior se les preguntó a clientes de S.H. qué valoran al momento de la decisión de compra, con los siguientes resultados de acuerdo al tipo de cliente:

- 1) Usuario no hobbista (incluidos los dueños de los negocios y/o compradores indirectos):

Precio

Financiación

Novedad

Facilidad de uso

Servicio de post-venta

- 2) Usuario hobbista:

Cercanía

Variedad

Disponibilidad inmediata de productos

Buena relación precio / calidad

Buena atención

Relación a largo plazo

3.19.4. Estudios de terceros sobre el mercado del juguete

Anteriormente se describió la información relevada a los clientes actuales de S.H., los cuales tienen características especiales y distintas (pero no excluyentes) al segmento de mercado que se quiere lograr mediante la expansión. En esta nueva etapa de la empresa las preferencias de los niños tienen vital importancia, como así también la lectura que hacen los propietarios de comercios minoristas en cuanto a las tendencias y el comportamiento del mercado juguetero.

Con los últimos avances tecnológicos y la llegada de la era digital ha cambiado el paradigma en cuanto al desarrollo de productos para niños. Marcas y juguetes tradicionales conviven con tablets, smartphones y otros aparatos tecnológicos. Una de las tendencias más marcadas es relacionar los juguetes tradicionales con nuevos aparatos de comunicación¹³. Así, es posible controlar a distancia, por medio de *wi-fi* o *bluetooth*, autos, aviones, drones y helicópteros.

El mercado se ha complejizado y las tendencias dominantes son opuestas, porque por un lado la tecnología ha transformado completamente los juguetes y por el otro se comercializan juguetes retro. Un estudio internacional de la consultora *PAC Research & Education* muestra que los niños hasta los 7 años utilizan juguetes tradicionales. Luego optan por aparatos electrónicos en un 53% y solo el 25% elegirá juegos físicos o deportes. Está claro que los niños abandonan los juguetes tradicionales a una edad más temprana y que la tecnología está cambiando la forma de jugar. Esta tendencia es advertida también por los jugueteros (en sentido amplio) y ven con agrado la venta de productos a radiocontrol relacionados con el uso de tecnología, pero a su vez requieren de un proveedor especializado que los capacite y brinde un buen soporte técnico permanente para poder atender eficazmente a sus clientes.

3.19.5. Conclusiones del estudio de mercado

3.19.5.1.1. Análisis de los *insights* de compra de los usuarios hobbistas

La pasión por el modelismo se despierta o inculca generalmente por alguien cercano logra introducir a la persona a un mundo de amplias

¹³ APERTURA. (2012). Cómo cambió el mercado de los juguetes. Recuperado de <https://www.apertura.com/negocios/Como-cambio-el-mercado-de-los-juguetes-20121212-0003.html>

dimensiones y opciones de diferente porte, que pueden incluir desde aislarse del mundo exterior hasta una mayor socialización.

La práctica del modelismo se nutre de diferentes actores, quienes (cada uno) realizan sus aportes y han llegado a practicarlo por diversos factores que muchas veces están ocultos. Estos *insights* de práctica y consumo de modelismo son variados, independientemente del segmento de mercado al que pertenezca cada individuo. Luego de realizar una investigación basada en encuestas y observación participante sobre un grupo de clientes propios pertenecientes al mismo segmento demográfico se pudo constatar algunos de estos factores determinantes que responden a la pregunta: ¿qué está comprando el consumidor?: Dichos factores son los siguientes:

- Ocupar el tiempo.
- Relax, ocio, distracción.
- Entretenimiento.
- Posibilidad de cumplir un sueño de la infancia.
- Acceder a un grupo selecto, mejorar status.
- Tener un grupo de amigos.
- Pertenencia a un grupo.
- Satisfacer la necesidad de jugar.
- Posibilidad de hacer algo con mi hijo.
- Estar solo.

En la mayoría de los casos el uso de los productos de modelismo radiocontrolado se produce en lugares específicos para ello. Donde se forman grupos de interacción que afectan, muchas veces, el nivel de compromiso hacia el *hobby*. Además esta sociabilización es un factor importante de influencia en las decisiones de compra. Existen consumidores que eligen comprar o no un producto porque lo ven allí, porque otro lo tiene y lo quieren tener (neurona espejo), porque lo pueden apreciar sensorialmente y pueden medir su desempeño, o simplemente porque un par les aconseja qué comprar y a quién comprarle. En ciertos individuos esta compra eleva el amor propio, da

una sensación de seguridad y control, les brinda una cierta posición de respeto dentro del grupo y un incremento del sentido de pertenencia.

3.19.5.1.2. Análisis de la motivación de compra

Luego de preguntarles a los clientes: ¿por qué compran a S.H.? Las respuestas no han tenido mucha variabilidad sino que la mayoría coincidió en que las fortalezas son: cercanía, servicio al cliente, relación amigable a largo plazo, adaptabilidad a las necesidades del cliente, servicio de postventa de excelencia y precios acordes. En general las ventas se realizan a grupos de personas, es decir compra uno, está satisfecho y luego recomienda. La interacción en su grupo de práctica del hobby es de suma importancia. Lo que no ha asegurado en el tiempo la fidelidad del cliente, sino que se comprobó que la pasión y las emociones juegan un papel decisivo en el momento de compra, lo que lleva al consumidor a realizar una compra muchas veces irracional. Aunque no se tenga el mejor precio, el vendedor goce de una reputación dudosa o no estén presentes las condiciones óptimas para la compra.

Si bien la mayoría de los clientes destacan las fortalezas de S.H., se ha comprobado que a pesar de que muchos dicen que no comprarían en la competencia lo terminan haciendo por cuestiones relacionadas a factores emocionales. Los seres humanos son malos descriptores de sí mismos, dicen una cosa pero hacen otra. Es por eso que se fue necesaria una segunda etapa de segmentación a través de variables de comportamiento y para ello se eligió agrupar a los consumidores de acuerdo al nivel de lealtad como consecuencia de hallar o no los beneficios buscados a la hora de comprar. Considerando que si S.H. no brinda esos beneficios o la competencia lo hace mejor, comprarán en la competencia.

3.19.5.1.3. Nivel de lealtad.

De acuerdo a una clasificación enunciada por David Kotler en su libro “Dirección de Marketing” los compradores se dividen en cuatro grupos de acuerdo a su nivel de lealtad, ellos son:

Incondicionales: aquellos que siempre compran

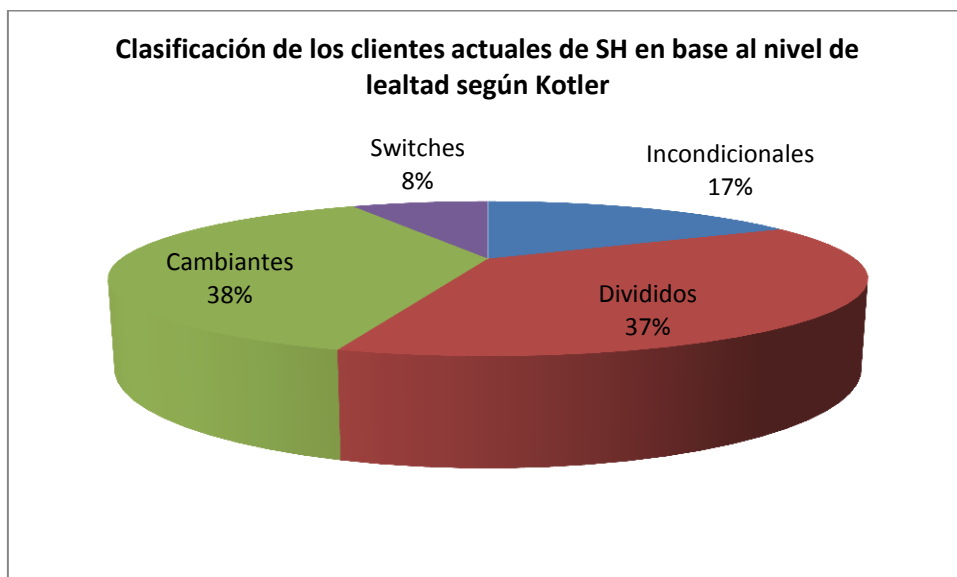
Divididos: aquellos que compran a 2 o 3 negocios

Cambiantes: los que cambian de lugar de compra de vez en cuando

Switchers: los que no muestran lealtad alguna a nadie

Utilizando esta caracterización de tipos de clientes se procedió a clasificar a los clientes de S.H. en base a las encuestas realizadas, con los resultados expuestos en la figura 18.

Figura 18



Fuente: elaboración propia

En conclusión, el cliente hobbista más puro de S.H. es un varón de más de 40 años con ingresos de clase media alta, al cual le gusta pasarla bien con amigos o familiares y que no se priva de gastar en lo que le da placer. Comienza con la práctica del hobby y continúa a largo plazo. Es apasionado y las compras que hace las hace emocionalmente.

Dentro del mercado potencial de S.H. se encuentran todo tipo de perfiles diferentes. Ya no se trata de una mayoría de adultos sino que al proponerse aumentar la oferta a juguetes radiocontrolados con la última tecnología del mercado, se abre la posibilidad a que miles de niños puedan ser considerados

como clientes. Y no solo niños sino otros usuarios no hobbistas que se vean atraídos por el radiocontrol y sus avances.

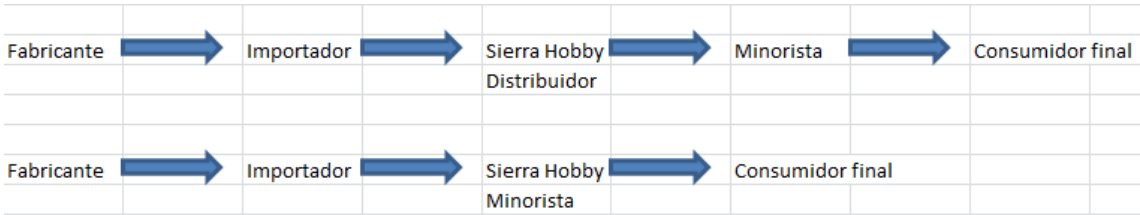
3.20. Distribución y puntos de venta

Sierra Hobby comenzó su actividad comercial vendiendo a través del canal virtual, atendiendo directamente al cliente final y con algunos comercios jugueteros minoristas como prueba piloto. La mercadería se compra a importadores, que por la relación comercial que se ha logrado es factible que importen la mercadería requerida por S.H. dándole exclusividad.

Durante el primer año se comenzará a operar en la ciudad de Córdoba con un depósito y venta al público como complemento del canal virtual. Además se prevee extender la distribución mayorista a toda la pcia. de Córdoba como así también a las provincias de Santa Fe y Buenos Aires. Los puntos de venta mayorista proyectados para el primer año ascienden a 300 bocas. En su mayoría se trata de cadenas comerciales que cuentan con centros de distribución propios para sus sucursales.

3.20.1. Canales de distribución

Figura 19



Fuente: elaboración propia

3.21. Promoción del producto o servicio

3.21.1. Publicidad

S.H. realizará campañas de publicidad en redes sociales y sitios de comercio electrónico con el objetivo de llegar a un número determinado de clientes potenciales, segmentando de acuerdo a las preferencias del mercado. En Argentina existen más de 30 millones de usuarios de redes sociales y sitios de venta en línea como mercadolibre. Este último se usa como referencia a la hora de comprar un producto o interiorizarse de sus características.

3.21.2. Promoción de ventas

Se realizarán promociones para los días especiales con descuentos del 10 al 40%. Como es habitual en el rubro, se realizan descuentos en productos seleccionados en: navidad, reyes y día del niño. Para el canal virtual se realizarán promociones exclusivas¹⁴, ellas son de acuerdo a como se denominan en el sector de comercio electrónico institucionalizado: *hotsale*¹⁵, *cybermonday* y *black Friday*; se trata de eventos de venta masiva organizados a nivel nacional por la Cámara Argentina de Comercio Electrónico.

3.21.3. Marcas

Partiendo de la base de que se trata de una empresa de comercialización, la única marca registrada será el nombre del negocio. No se comercializarán productos con marca propia pero si primeras marcas del rubro. Por lo que es necesaria una estrategia para posicionar la marca, que se encuentre en concordancia con la estrategia comercial y global de la empresa.

El objetivo principal es obtener la fidelidad del cliente y consolidar una relación a largo plazo, y que a través de la experiencia de usuario se logre conectar emocionalmente a la marca Sierra Hobby con el cliente, con el fin de que la marca sea preferida a la competencia. Las acciones para lograrlo serán las siguientes:

¹⁴ NEGOCIOS INTELIGENTES. (2018). Buen fin, Black friday, Cybermonday, Hot monday ¿cuál es la diferencia?. Recuperado de <https://negocios-inteligentes.mx/buen-fin-black-friday-cybermonday-hot-monday-cual-es-la-diferencia/>

¹⁵ HOTSAL. (2019). Cuando es Hotsale. Recuperado de <https://www.hotsale.com.ar/cuando-es-hot-sale>

- Realizar estudios de mercado precisos y constantes, para conocer al cliente, cliente potencial y sus hábitos de consumo.
- Promociones de acuerdo al tipo de cliente.
- Campañas de publicidad institucional a través de internet y promoción a través de los socios comerciales estratégicos.
- Realización de eventos especiales para de prueba de productos en todo el país. Con clínicas y talleres gratuitos para acercar a la sociedad a los modelos de radiocontrol.
- Publicación de videos explicativos e informativos.
- Charlas técnicas en todos los niveles educativos. Es desde una charla sobre y demostración desde el jardín de infantes, primaria, secundario hasta la universidad.
- Cooperación y vinculación con colegios técnicos y universidades.

3.22. Fijación y políticas de precio

3.22.1. Estrategia de precios.

Estrategia multisegmento¹⁶: se trata de venderle a cada cliente al máximo precio que está dispuesto a pagar. Se propone segmentar el mercado en base a la sensibilidad al precio y percepción de valor. Manejar diferentes marcas y modelos de producto para segmentar por precio. Diferentes niveles de producto y diferentes niveles de servicio para atender distintos clientes. Es decir, brindar una oferta de productos que permita la autosegmentación por sensibilidad precio – valor percibido. Manejar el punto de vista emocional (marca) y el punto de vista relacional (agregar servicios). Utilizar servicios adicionales que influyen en la percepción de valor – sensibilidad al precio:

- Garantía
- Servicio de post venta

¹⁶ PREXUS. La estrategia multisegmento: ¿La tercera estrategia competitiva?. Recuperado de <https://www.prexus.co/la-estrategia-multisegmento.html>

- Financiación
- Disponibilidad

3.22.2. Tipos de compradores de acuerdo a su percepción de valor y sensibilidad al precio

Figura 20



Fuente: Prexus Pricing Consulting 2012

3.23. Plan de introducción al mercado

En la fase introductoria se realizará publicidad en los principales diarios de Córdoba, Santa Fe y Buenos Aires. Se darán charlas gratuitas sobre el vuelo de drones con oportunidad de probarlos en vuelo junto con otros productos de la empresa. Además se realizarán sorteos por diferentes medios de las provincias mencionadas. Se comenzará también con las campañas de publicidad en medios virtuales. Los vendedores visitarán a los clientes potenciales desde el inicio para cerrar acuerdos comerciales que permitan llegar a la meta de 300 comercios en el primer año. Una vez logradas las

primeras ventas a cadenas comerciales y comercios de gran tamaño, se harán capacitaciones "in company" para el personal. En el transcurso del año se hará una constante medición de la satisfacción de los clientes con el fin de modificar o adecuar el servicio a sus necesidades en caso de que sea necesario.

3.24. Riesgos y oportunidades del mercado

Tabla 13

Riesgos <ul style="list-style-type: none"> • Que una de las grandes cadenas comerciales nos robe la idea y la ejecuten ellos directamente. • Que aumente excesivamente la cotización del dólar • Que exista un año muy difícil para la economía del país • Que las cadenas de hipermercados (que no serán clientes) contraataquen aumentando su oferta de radiocontrol 	Acciones a realizar <ul style="list-style-type: none"> • Seguir con la política de expansión y aliarse con su competencia • Ser selectivo en los productos a comercializar, vendiendo aquellos que no son sensibles al precio • Pensar a largo plazo • Aumentar la ventaja la diferenciación en servicio y expertise
Oportunidades <ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar al máximo todos los canales (físico y virtual) para posicionar la empresa. 	Acciones a realizar <ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer al cliente que pueda retirar en los locales físicos de cualquiera de nuestros comercios adheridos la compra que haya realizado en línea.

Fuente: elaboración propia

3.25. Sistema y plan de ventas (administración)

3.25.1. Descripción comercial

En concordancia con el conocimiento y experiencia adquiridos en el mercado, se plantea una estructura comercial que permita alcanzar un determinado volumen de ventas minoristas en la región como así también una base de 300 puntos de venta mayorista. Al cabo del segundo y tercer año se prevee un crecimiento sostenido del 10% anual como mínimo y un 2% anual a partir del cuarto año.

3.25.2. Plan de expansión y acciones comerciales

3.25.2.1. Venta minorista

Se incrementará significativamente la oferta y variedad de productos, dándolo a conocer en los canales habituales de venta. Como lo son la página web, redes sociales, comercio electrónico y el nuevo *showroom* ubicado en Córdoba donde se atenderá a los clientes o simplemente se les entregará la mercadería que hayan comprado de forma virtual.

3.25.2.2. Venta mayorista

Se realizarán acciones de comunicación en internet y redes sociales promocionando el área mayorista de la empresa.

Partiendo desde la ciudad de Córdoba y expandiendo las acciones regionalmente hasta tener un impacto a nivel nacional, se llevarán a cabo los siguientes pasos:

- Identificación de los clientes potenciales
- Clasificación de los clientes de acuerdo a su potencial de compra
- Elaboración de una lista de clientes potenciales
- Elaboración de estrategias de venta de acuerdo al cliente
- Planificación de las visitas
- Presentación y venta de los productos

- Servicios de posventa

3.26. Producción

Sierra Hobby no produce piezas manufacturadas pero si brinda un servicio a través de su capital humano. A continuación se describirá lo referido a la producción de dichos servicios.

3.26.1. Objetivos del área de producción

- Conocer y satisfacer los requerimientos de los clientes de forma eficiente.
- Optimizar el sistema productivo para controlar los costos y calidad de servicio.
- Lograr un mejor ambiente de trabajo, el cual fomente la productividad.
- Incrementar utilidades.
- Incrementar la calidad del servicio.
- Ganar la confianza de los clientes y consumidores por medio de una garantía de calidad.
- Fabricar los productos que los consumidores deseen y compren gustosos.

3.26.2. Especificaciones del servicio

Sierra Hobby comercializa productos de radiocontrol para todas las edades directo al consumidor final usando el canal de venta en línea. En el presente plan de negocios se propone extender el servicio a todo el país a través del canal mayorista, sin abandonar la venta minorista (no solo virtual sino con la incorporación de una tienda física en Córdoba).

3.26.3. Descripción del proceso de producción o prestación del servicio

Una vez definido el segmento de mercado y los productos demandados.

Para clientes mayoristas:

- se procede a concertar citas y a visitar a los clientes potenciales para ofrecer los productos y concretar ventas.
- Si el cliente realiza un pedido se le envía dentro de los 7 días.
- La cobranza se realiza en la misma venta por medio de depósitos, entrega en efectivo o cheques a 30 y 45 días.

Para consumidor final:

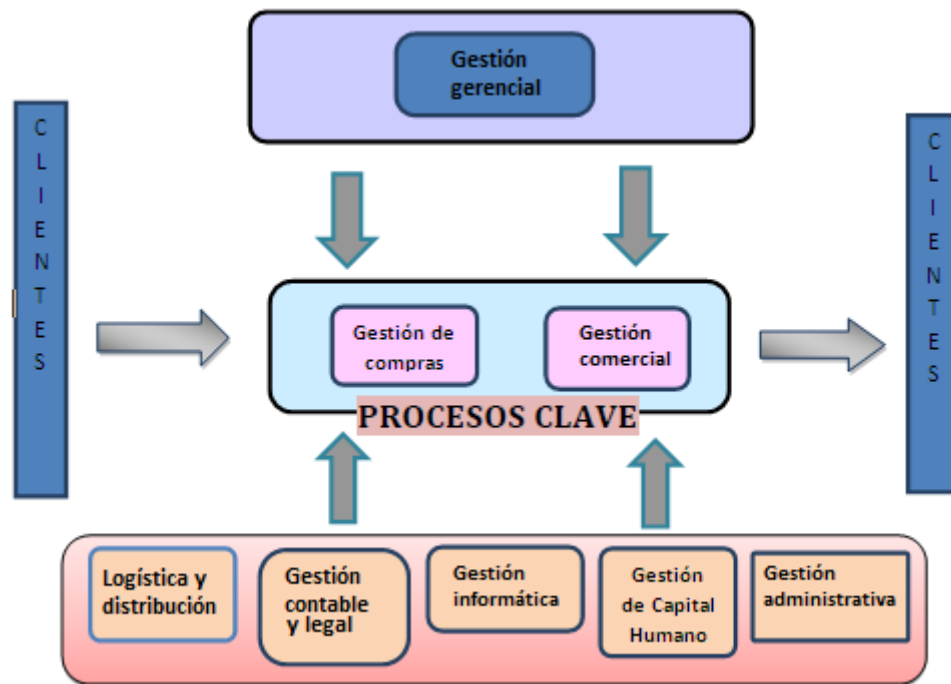
- Se procede a publicar los productos en todos los medios en línea donde la empresa tiene cuentas abiertas.
- Los vendedores atienden consultas dentro del horario comercial
- Una vez concretadas las ventas se cobran en el momento ya sea por los medios virtuales o en showroom para quienes compran en la empresa.
- Luego se pasa el pedido a expedición para lo envíe.

3.26.4. Descripción de procesos clave de la empresa

Los procesos de la empresa se dividen en tres. Los procesos estratégicos donde se ubica la gestión gerencial, los procesos de soporte constituidos por la gestión administrativa, de logística y de capital humano; como así también los servicios tercerizados de gestión contable, legal e

informática. Y por último los procesos clave que le dan la identidad a la empresa, ellos son: la gestión de compras y la gestión comercial.

Figura 21



Fuente: elaboración propia

3.26.5. Gestión de Compras

Su objetivo es realizar las compras de insumos y mercadería necesarios para llevar a cabo las actividades de la empresa, en tiempo y forma, cumpliendo además con las especificaciones de calidad, precios, fecha y lugar de entrega.

Elementos del proceso de compras

Entradas: los pedidos de mercadería por parte del área de ventas e insumos por parte de las demás áreas.

Actividades principales:

Solicitar cotizaciones

Seleccionar proveedor

Pagar al Proveedor

Controlar la mercadería recibida

Entregar los productos al área solicitante de la empresa

Tabla de actividades por área interviniente

Tabla 14

Entradas	Ventas	Compras	Administrativa	Logística	Contable
Necesidad de mercadería	Emisión y especificación de un pedido de productos	Recepcionar Pedidos. Verificar autorización y presupuesto. Seleccionar posibles proveedores. Solicitar cotización a proveedores. Recibir cotizaciones. Adjudicar proveedor. Realizar la compra. Solicitar se realice el pago.	Actualizar el sistema. Asentar las facturas y realizar el pago.	Recepcionar Mercaderías. Controlar mercaderías. Entregar al Usuario.	Contabilizar la operación

Fuente: elaboración propia

3.26.6. Gestión comercial

Su objetivo es cumplir con los requerimientos del mercado satisfaciendo las necesidades de los clientes. Velando por cumplir con lo pactado de antemano.

Elementos del proceso de comercial

Entradas: los pedidos de mercadería de los clientes y necesidades de productos de clientes potenciales.

Actividades principales:

Relacionarse con el cliente, realizar visitas de venta y/o recepcionar pedidos.

Detectar las necesidades del mercado. Mantener constante presencia con los clientes, con el propósito de conocer sus necesidades y efectuar seguimiento.

Mantener comunicación fluida con el área de compras y especificar detalladamente los requerimientos de mercadería tanto en cantidad, calidad y plazos de entrega.

Velar por la cobranza y cumplimiento de lo pactado.

Mantener un control permanente sobre las acciones correctivas y soluciones brindadas a los clientes en respuesta a sus reclamos.

Tabla de actividades por área interviniente

Tabla 15

Entradas	Compras	Ventas	Administrativa	Logística	Contable
los pedidos de mercadería de los clientes y necesidades de productos de clientes potenciales	Realizar la compra de acuerdo a lo especificado por ventas	Comercializar los productos	Registrar las operaciones y controlar la cobranza	Entregar los productos vendidos y controlar inventarios	Contabilizar las operaciones

Fuente: elaboración propia

3.26.7. Compras

Se trabajará con dos proveedores principales que son importadores y manejan un volumen importante de mercadería como para poder abastecer correctamente a Sierra Hobby. Cabe destacar que estos importadores prácticamente no se dedican a la venta al menudeo y al comprarles por cantidades importantes de mercadería pueden otorgar exclusividad y mejores precios.

También se les seguirá comprando a los fabricantes locales de aviones y se los ayudará para que puedan crecer.

3.26.8. Manejo de inventarios

La empresa ha establecido como política de inventarios manejar el mínimo volumen posible de productos almacenados. Para ello se hará un acuerdo con los clientes que posean centro de distribución propio para sus locales con el fin de que almacenen ellos el total de los productos que compren. Se coordinará la logística con el importador para hacer las entregas de acuerdo a la necesidad de los clientes.

3.26.9. Ubicación de la empresa

Actualmente el negocio se encuentra ubicado en Santa María de Punilla, pero se plantea reubicarlo en la ciudad de Córdoba para optimizar su funcionamiento. Los factores que se han considerado son:

- Mayor disponibilidad de medios de transporte y menor costo.
- Disponibilidad de mano de obra.
- Cercanía de las fuentes de abastecimiento.
- Cercanía del mercado, considerando que la mayor cantidad de clientes actuales se encuentra en la ciudad de Córdoba.
- Disponibilidad de servicios (agua, energía eléctrica, etc.).

3.26.10. Diseño y distribución de planta y oficinas

Se propone mudar la sede comercial a la ciudad de Córdoba y alquilar un depósito de 420 m². Esto responde a un plan de venta regional en primera instancia para luego abastecer la demanda nacional, hasta que sea necesario abrir otro depósito fuera de la provincia.

3.27. Organización

3.27.1. Plan de RRHH

El capital humano de la empresa proyectado inicialmente para poder funcionar como tal está compuesto por los siguientes puestos:

- Gerente
- Encargado de compras
- Vendedores técnicos
- Personal de atención al cliente y postventa
- Encargado de RHH
- Personal Administrativo

Se contará con los servicios externos de un contador, un abogado y de un especialista en sistemas informáticos.

Todo el personal estará bajo el convenio de empleados de comercio. La nómina inicial para poder lograr los objetivos comerciales propuestos constará de 27 colaboradores y estará compuesta de la siguiente manera:

Gerente

2 Compradores. Categoría: Administrativo F

6 Vendedores. Categoría: Vendedor A

3 Operadores de servicio al cliente y postventa. Categoría: Administrativo F

2 Analistas de RR.HH. Categoría: Administrativo F

3 Administrativos. Categoría: Administrativo F

10 Auxiliares de logística y distribución. Categoría: Auxiliar especializado A

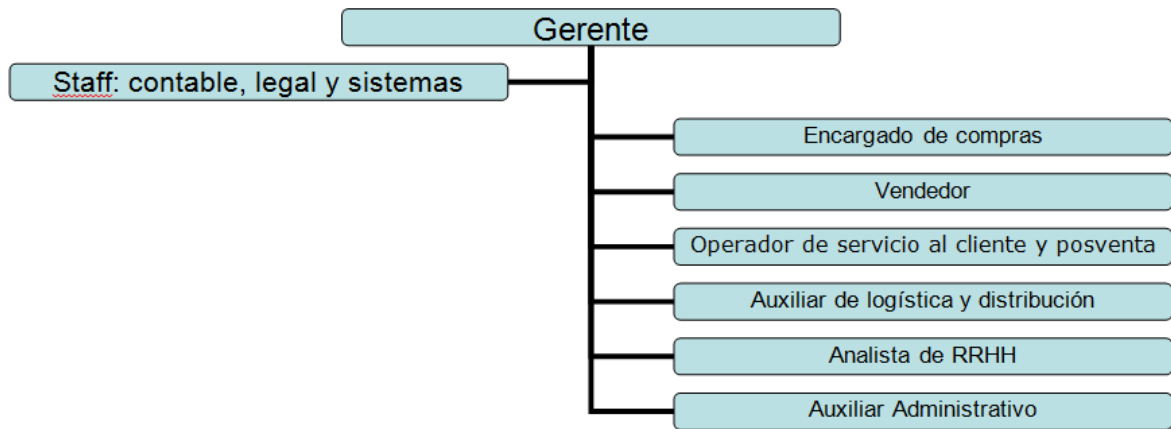
Todo el personal (menos el gerente) recibirá la remuneración acorde a su categoría y aumentos de acuerdo al convenio.

Los vendedores y el gerente tendrán además una remuneración variable, ligada a las ventas. Los vendedores tendrán una comisión del 1% sobre ventas y el gerente una comisión del 0,5%.

Los Procesos de RRHH y descripción de puestos se encuentran detallados en el Anexo 6.1

3.27.2. Organigrama del negocio

Figura 22



Fuente: elaboración propia

3.27.3. Políticas de RRHH

- Reclutar y seleccionar personas de acuerdo a su idoneidad para el puesto, manteniendo la igualdad de oportunidades.
- Remunerar al personal de acuerdo a su desempeño.
- Analizar en forma individual el rendimiento de cada colaborador, a lo largo de un período determinado, con el fin de aplicar las políticas de retribución e incentivos y/o identificar necesidades de formación y desarrollo.
- Capacitar y potenciar el desarrollo del personal orientado a lograr los objetivos de la empresa.

3.27.4. Planes de incentivo

Es necesario remunerar a los colaboradores que dedican su tiempo en la organización, no solo con lo que establece la ley, sino adicionando una paga variable y otra clase incentivos que contribuyan a la mejora de su desempeño en pos del crecimiento de la organización. Dicha remuneración variable e

incentivos contribuirán a superar metas, objetivos y a mejorar continuamente las actividades. Para ello se propone retribuir a los colaboradores de la siguiente manera:

- El gerente y los vendedores recibirán 6,5% de comisión sobre ventas distribuidos de tal forma que los comerciales se llevarán el 6% c/u y el restante 0,5% de comisión será para el gerente.
- Los vendedores tendrán horarios flexibles debido a que podrán realizar las ventas desde otro lugar o bien visitar a los clientes potenciales manejando sus horarios. Se organizará un cronograma de trabajo de tal modo de que siempre habrá un vendedor en la empresa y en los meses de mayor demanda deberá haber dos o tres presentes, de acuerdo a la necesidad.
- La empresa brindará capacitación y formación para todos los niveles, seguridad en el empleo, posibilidades de crecer, obra social superior, días extra aparte de las vacaciones en caso de que el colaborador los necesite, instalaciones adecuadas para desayunar, almorzar y esparcirse en los momentos libres.
- Asistencia financiera a través de préstamos a los trabajadores más antiguos (4 años de antigüedad en adelante).

3.27.5. Descripción de la estructura legal

La estructura legal elegida es la SAS (Sociedad por Acciones Simplificada). La constitución de la sociedad la realizará por medio de un gestor con un costo de \$10000 (incluye gastos de constitución, honorarios de gestión y gastos de escribanía) y el capital social \$22600 (son 2 salarios mínimos vitales y móviles actualizados a diciembre 2018)

3.28. Finanzas

3.28.1. Descripción del manejo financiero

Para materializar los planes dejar de ser solo un emprendimiento a pasar a ser una empresa, Sierra Hobby, necesitará los fondos suficientes que solventen la estructura propuesta. Para ello se ha decidido que la nueva empresa se financiará a través de capital propio y financiamiento externo.

Se prevé tomar un crédito del Banco Nación de la línea Nación Emprende por un monto de 2.500.000 de pesos argentinos. Sin período de gracia, con un plazo de 60 meses y con el sistema de amortización alemán. Las condiciones y el desembolso del crédito se detallan en el anexo 6.5.

Además, considerando que la inversión inicial en capital de trabajo es elevada se realizará un acuerdo con los proveedores para diferir el pago de los primeros meses a un plazo no menor a 60 días.

3.28.2. Políticas de cobros y pagos

Los cobros a consumidores finales se realizarán al contado en efectivo o con tarjeta de crédito (debiendo pagar ellos el costo financiero).

A los clientes mayoristas que califiquen se les otorgará un plazo de 30 días como máximo para cumplir con el pago. En el caso de las compras de mayor volumen, donde los clientes son cadenas comerciales y que compran grandes cantidades con poca frecuencia se les permitirá pre-chequear la compra anualizada o para el período que se trate.

Los importadores de mercadería proveedores de S.H. otorgan plazos de 30 a 45 días para el pago y especialmente a un plazo más largo si se entregan los cheques correspondientes. Se prevé para la primera compra de abastecimiento inicial un acordar un plazo de pago superior a los 60 días.

3.28.3. Inversiones

Se detalla a continuación la inversión necesaria en activos, gastos de arranque y capital de trabajo necesario para el comienzo. La misma totaliza \$19.797.000 y se incluyen dentro de la misma una reserva de \$750.000 para

gastos corrientes. El monto total de inversión será cubierto por financiación de los proveedores, capital propio y por la toma de un préstamo del Banco Nación (detallado en el punto 3.28.1.)

En el caso del capital de trabajo inicial se prevee comprar mercadería para dos meses de venta normal para abastecer a 40 locales.

Tabla 16

Cantidad	Descripción	Valor en \$	Total
2	Vehículo Fiorino 1.4	250000	500000
3	Computadora completa	10000	30000
2	Notebook HP	13000	26000
1	impresora láser hp multifunción	6500	6500
2	Impresora láser	3000	6000
1	Impresora matriz de puntos Epson LX 350	9200	9200
1	Impresora matriz de puntos de reemplazo	2000	2000
4	Escritorio (puesto de trabajo)	3500	14000
4	Biblioteca 5 estantes 2 puertas	2000	8000
4	silla giratoria oficina	2900	11600
20	Silla oficina fija	600	12000
3	Armario ptas. corredizas 90x1,8 oficina	13000	39000
1	Anafe a gas 4 hornallas	6000	6000
1	Microondas BGH Quickcheff	5000	5000
1	Heladera Columbia	15000	15000
1	Mesada completa (bajo mesada completo con alacena 1.6m)	14000	14000
1	Utensilios de cocina	2000	2000
1	Mesa de comedor con 14 sillas	17500	17500
4	Vitrina exhibidora vertical showroom 1,8x,9x,35	3500	14000
1	Software de gestión memosoft	10280	10280
3	Mesa de trabajo	4000	12000
1	Carro Plegable Con Ruedas Reforzadas Soporta 70kg	1100	1100
1	Zorra Carro Plegable Portabultos Carga 250 Kg	4500	4500
30	Estantería Metálica 30cmx90cmx2m Ref. P/50kg	1000	30000
1	Insumos en Gral.	20000	20000
1	Preparación de instalaciones	120000	120000
1	Puesta a punto antes de abrir (contratación, capacitación, etc.)	50000	50000
1	Gastos de inscripción de SAS y honorarios	10000	10000
1	Aporte inicial SAS	21200	21200
1	Registro de marca, marketing y publicidad	300000	300000
1	Gastos iniciales de alquiler 420m2 barrio Alberdi (\$25000)	75000	75000
	Subtotal		1391880

Capital de trabajo		17655120
Reserva para gastos corrientes		750000
Total		19797000

Fuente: elaboración propia

3.28.4. Flujo de fondos proyectado

3.28.5. Premisas clave

3.28.5.1. Consideraciones sobre el nivel de inflación

Debido al nivel de profundidad del estudio (prefactibilidad) se utiliza el supuesto de que la inflación afectará en el futuro tanto a los costos como a sus ingresos del emprendimiento en igual medida, es decir, que el emprendimiento será capaz de transferir los aumentos en sus costos de materia prima a los precios de venta o alquiler manteniendo sus márgenes de rentabilidad; por lo que se trabaja a valores constantes.

3.28.5.2. Ingresos el primer año

El objetivo es lograr 300 clientes mayoristas por un monto estimado de \$343.415.520 y ventas minoristas por \$5.154.253 para luego ir creciendo paulatinamente. De dicha proyección se estima alcanzar solo la cifra de \$348.569.773 en el primer año.

3.28.5.3. Proyección de ingresos y egresos

La siguiente tabla muestra el estado de resultados proyectado para 5 años, tomando las premisas de incremento de ventas consideradas anteriormente.

Tabla 17

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	348569773	383426751	421769426	430204814	438808911
Costo de mercadería	-277309543	-305040497	-335544547	-342255438	-349100546
Costo variable	-48806137	-53671245	-59017272	-60179451	-61352237
Costos fijos	-11664076	-11664076	-11664076	-11664076	-11664076
Amortizaciones	-150563	-150563	-150563	-120570	-120570
Valor residual					102850
Intereses	-1105973	-1010825	-862060	-629468	-265809,4745
Utilidad antes de impuestos	9533481	11889545	14530907	15355812	16408522
I.G.	-3336718	-4161341	-5085817	-5374534	-5742983
Préstamo (capital)	-168854	-264002	-264002	-645360	-1009018
Utilidad después de impuestos	6027909	7464202	9181087	9335918	9656521

Fuente: elaboración propia

3.28.5.4. Egresos

3.28.5.4.1. Costos Fijos

Los costos se han dimensionado de tal forma que puedan absorber el aumento de la demanda hasta llegar a la meta proyectada de ventas y poder superarla.

El costo de combustible se ha incluido dentro de los costos fijos debido a que se ha proyectado un promedio estimado, siempre tomando en cuenta el objetivo de venta inicial.

El costo de mano de obra incluye a las 27 personas que se han estimado contratar desde el inicio de la actividad.

Tabla 18

	SAC	Sueldo bruto	SAC mensualizado	Costo mensual por puesto	Cantidad	Costo total mensual	Costo anual
Gerente	80000	80000	6667	86667	1	86667	1040000
Encargado de compras: Administrativo F	24430	24430	2036	26466	2	52932	635180
Vendedor: vendedor A	23099	23099,0	1925	25024	6	150144	1801722
Operador de servicio al cliente y postventa Administrativo F	24430	24430	2036	26466	3	79398	952770
Analista de RR.HH.: Administrativo F	24430	24430	2036	26466	2	52932	635180
Administrativo: Administrativo F	24430	24430	2036	26466	3	79398	952770
Auxiliar de logística y distribución: Auxiliar especializado A	23357,34	23357,34	1946	25304	10	253038	3036454
					27	754506	9054076

Fuente: elaboración propia

Tabla 19

Costos fijos	Mensual	Anual
	-	
Mano de obra	754506,35	-9054076
Alquiler	-25000	-300000
Mantenimiento edificio, reparaciones	-5000	-60000
Teléfono Fijo e internet	-5000	-60000
Papelería y oficina	-3000	-36000
Informática	-1500	-18000
Limpieza	-5000	-60000
Telefonía celular	-3000	-36000
Consumos de agua, luz y gas.	-5000	-60000
Seguro automotor	-4000	-48000
Mantenimiento, gastos y reparaciones de vehículo (2 vehículos)	-24000	-288000
combustible	-96000	-1152000
Servicios profesionales independientes(honorarios)	-5000	-60000
Gastos de comercialización (publicidad, papelería, viáticos)	-36000	-432000
Total costos fijos	972006,35	-11664076

Fuente: elaboración propia

3.28.5.4.2. Costos variables

Tabla 20

Gastos de comercialización

Impuestos (comercio e ind, IB)		-12199942,07
Comisión por ventas (6% sobre ventas) 1% x vendedor y 0,5% gte		-22657035
Fletes y gastos de envío (2% del costo de mercadería)		-13865477
Total costos variables		-48722454

Costos variables asociados al préstamo bancario

Tabla 21

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Interés	1105973,38	1010824,822	862060,352	629467,5673	265809,4745
Comisión Adm. Préstamo	33260	30460	23800	17500	4200
Seguro de vida	50422,57	46084,64	39302,30	28698,14	12118,55
Total	1189655,95	1087369,464	925162,6543	675665,7026	282128,0277

Costo variable total anual

Tabla 22

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	48722454,5	53594699,93	58954169,92	60133253,32	61335918,39
	83682,57	76544,64	63102,30	46198,14	16318,55
Total	48806137,1	53671244,57	59017272,22	60179451,45	61352236,94

Fuente: elaboración propia

3.28.5.4.3. Amortizaciones

Tabla 23

Cant.	Rodados 5 años	Total	Unitario	Amort %	Período				
					1	2	3	4	5
2	Vehículo Fiorino 1.4	500000	250000	0,2	100000	100000	100000	100000	100000

Equipos de computación 3 años		Total	Unitario	%					
3	Computadora completa	30000	10000	0,333	10000,00	10000,00	10000,00	0	0
2	Notebook	26000	13000	0,333	8666,67	8666,67	8666,67	0	0
1	Impresora láser HP multifunción	6500	6500	0,333	2166,67	2166,67	2166,67	0	0
2	Impresora láser	6000	3000	0,333	2000,00	2000,00	2000,00	0	0
1	Impresora matriz de puntos	9200	9200	0,333	3066,67	3066,67	3066,67	0	0
1	Impresora matriz de puntos de reemplazo	2000	2000	0,333	666,67	666,67	666,67	0	0
1	Software de gestión memosoft	10280	10280	0,333	3426,67	3426,67	3426,67	0	0

Muebles y útiles 10 años		Total	Unitario	%						Valor residual
4	Escritorio (puesto de trabajo)	14000	3500	0,1	1400	1400	1400	1400	1400	7000
4	Biblioteca 5 estantes 2 puertas	8000	2000	0,1	800	800	800	800	800	4000
4	silla giratoria oficina	11600	2900	0,1	1160	1160	1160	1160	1160	5800
20	Silla oficina fija	12000	600	0,1	1200	1200	1200	1200	1200	6000
3	Armario ptas. corredizas 90x1,8 oficina	39000	13000	0,1	3900	3900	3900	3900	3900	19500
1	Anafe a gas 4 hornallas	6000	6000	0,1	600	600	600	600	600	3000
1	Microondas BGH Quickcheff	5000	5000	0,1	500	500	500	500	500	2500

1	Heladera Columbia	15000	15000	0,1	1500	1500	1500	1500	1500	7500
1	Mesada completa (bajo mesada completo con alacena 1.6m)	14000	14000	0,1	1400	1400	1400	1400	1400	7000
1	Utensilios de cocina	2000	2000	0,1	200	200	200	200	200	1000
1	Mesa de comedor con 14 sillas	17500	17500	0,1	1750	1750	1750	1750	1750	8750
4	Vitrina exhibidora vertical Showroom 1,8x,9x,35	14000	3500	0,1	1400	1400	1400	1400	1400	7000
3	Mesa de trabajo	12000	4000	0,1	1200	1200	1200	1200	1200	6000
1	Carro Plegable Con Ruedas Reforzadas Soporta 70kg	1100	1100	0,1	110	110	110	110	110	550
1	Zorra Carro Plegable Portabultos Carga 250 Kg	4500	4500	0,1	450	450	450	450	450	2250
30	Estantería Metálica 30cmx90cmx2m Ref. P/50kg	30000	1000	0,1	3000	3000	3000	3000	3000	15000
										102850

	Año	Año	Año	Año	Año
Total amortizaciones	1	2	3	4	5
	-	-	-	-	-
	150563	150563	150563	-120570	-120570

Fuente: elaboración propia

3.28.5.4.4. Cálculo del VAN y TIR

Tabla 24

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		348569773	383426751	421769426	430204814	438808911
Costo de mercadería		-	-	-	-	-
Costo variable		277309543	305040497	335544547	342255438	-349100546
Costos fijos		-48806137	-53671245	-59017272	-60179451	-61352237
Amortizaciones		-11664076	-11664076	-11664076	-11664076	-11664076
Valor residual		-150563	-150563	-150563	-120570	-120570
Intereses						102850
Utilidad antes de impuestos		-1105973	-1010825	-862060	-629468	-
I.G.	35%	9533481	11889545	14530907	15355812	265809,4745
Préstamo (capital)		-3336718	-4161341	-5085817	-5374534	-5742983
Utilidad después de impuestos		-168854	-264002	-264002	-645360	-1009018
	-16265976	6027909	7464202	9181087	9335918	9656521

TIR	38%
VAN	\$ 2.836.030,77
Payback	27 meses

Fuente: elaboración propia

La tasa interna de retorno es superior a la tasa requerida lo cual hace viable el proyecto y además el VAN es mayor que cero, lo que quiere decir que no solo devuelve la inversión dentro del plazo estipulado sino que además genera un remanente monetario.

3.29. Plan de trabajo

3.29.1. Área comercialización

1. Estudio de mercado
2. Encuesta de mercado
3. Determinar consumo aparente y demanda potencial
4. Selección de clientes potenciales
5. Estudio de la competencia
6. Revisar ventajas competitivas

7. Fijación de precios
8. Ajustar plan de marketing
9. Ejecutar plan de marketing

3.29.2. Área producción

4. Elección de la localización
5. Búsqueda de edificio
6. Selección y concertación alquiler del edificio
7. Determinar Layout
8. Compra de todo lo previsto en inversiones
9. Análisis de proveedores potenciales
10. Selección y contratación de proveedores
11. Análisis de empleados potenciales
12. Selección y contratación de empleados
13. Capacitación a empleados y proveedores

13.1.1. Área financiera y legal

14. Elaboración de los flujos de fondos proyectados
15. Determinación de indicadores financieros
16. Definir régimen legal de constitución de la empresa
17. Determinación del capital a aportar
18. Elaboración de estados contables proyectados
19. Estudio viabilidad financiera
20. Realizar trámites jurídicos de constitución de empresa
21. Realizar trámites fiscales
22. Realizar trámites laborales

22.1. Plan de contingencia

Es necesario contar con plan de contingencias que permita contrarrestar y/o evitar los efectos generados por la ocurrencia de eventos que pongan en riesgo el proyecto. Es por eso que a través del control de gestión se pretende detectar las posibles desviaciones para poder aplicar soluciones y medidas correctivas en el menor tiempo posible.

A continuación se consideran algunas de las contingencias posibles y las respectivas acciones correctivas. Cabe destacar que no todas las contingencias que se pueden dar son de índole negativa; un incremento de ventas no proyectado, por ejemplo, puede ocasionar un severo incumplimiento de parte de la empresa.

Tabla 25

CONTINGENCIA	LÍNEAS OPCIONALES DE ACCIÓN
El proyecto no alcanza la rentabilidad esperada en los primeros años	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar el nivel de inversión para apalancar el proyecto • Aumentar gama de productos / variedad / productos sustitutos • Incorporación de un socio estratégico • Venta del negocio
Caída considerable de las ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar la inversión publicitaria • Eliminación de las comisiones • Disminución del precio de venta • Promociones y ofertas • Análisis y reducción de costos • Análisis y cancelación de canales de distribución ineficientes • Reingeniería organizacional
Robo de los equipos de computación, conteniendo toda la información de la	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar back-ups diarios y mensuales de la información de

empresa	<p>la empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contratar un servicio de resguardo de información en línea
La competencia abre un local en Córdoba y además se dirige hacia la misma cartera de clientes mayoristas	<ul style="list-style-type: none"> • Optimizar el servicio al cliente al máximo posible (ofrecer extras, escuchar al cliente y mejorar los servicios) • Solucionar todos los problemas del cliente • Fidelizar al cliente para que no elija la competencia • Crear más canales de venta para tener diferentes líneas de contacto con el cliente • Analizar al máximo a los competidores • Diversificar mercados
Se prohíbe totalmente el ingreso de artículos de radiocontrol	<ul style="list-style-type: none"> • Diversificar la gama de productos • Desarrollar proveedores locales
Se dispara el tipo de cambio y se hacen extremadamente onerosos los productos de RC.	<ul style="list-style-type: none"> • Enfocarse en un nicho de mercado y abastecerlo en todo el país • Diversificar la gama de productos • Desarrollar proveedores locales
Las ventas se disparan estrepitosamente	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar el nivel de inversión • Aumentar los precios hasta donde sea posible

Fuente: elaboración propia

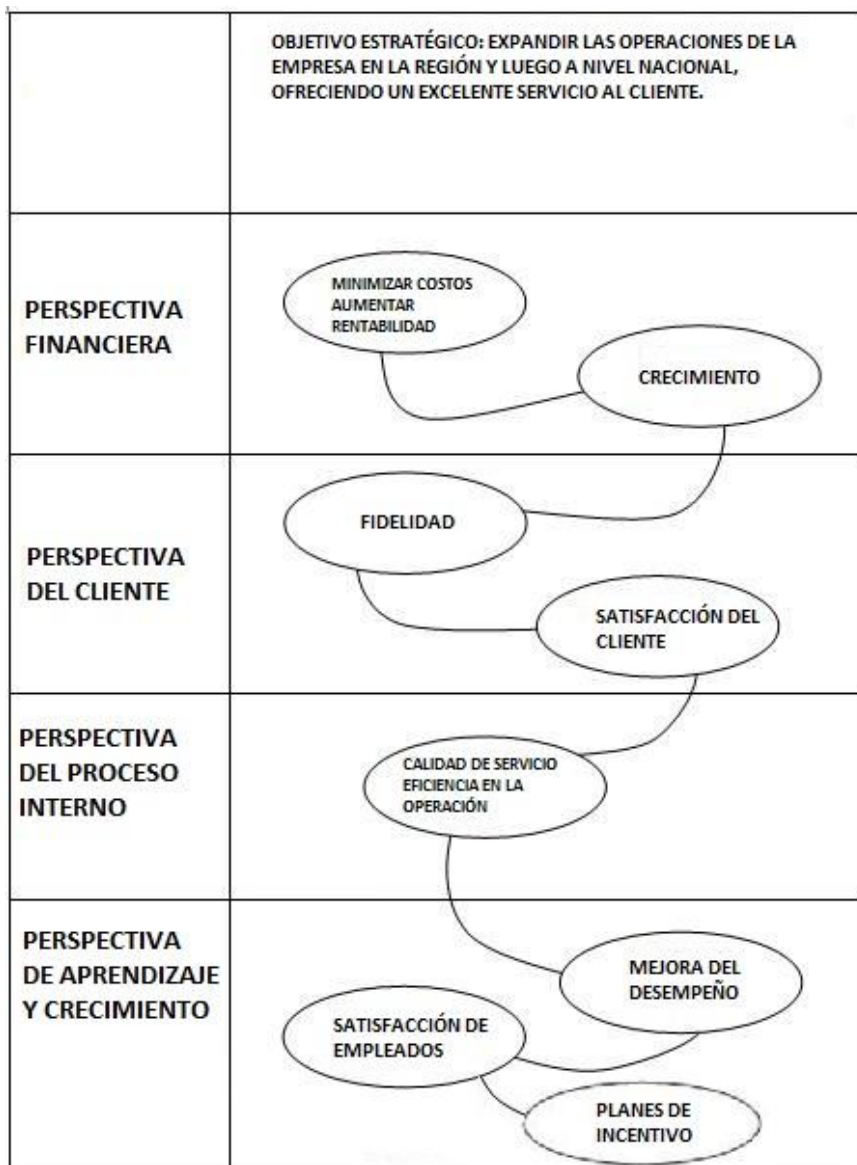
En todos los casos el responsable del plan de contingencias es el gerente general que trabajará en conjunto con el área afectada por la contingencia para su puesta en marcha y aplicación.

22.2. Plan de monitoreo y control de gestión

Para asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales y además obtener un uso eficaz y eficiente de los recursos es necesario establecer un sistema de control adecuado. El instrumento elegido para dicha función es el Cuadro de Mando Integral, que permitirá medir el rendimiento de la empresa a través de diferentes perspectivas. Ellas son: la perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de procesos internos y perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

22.2.1. Mapa estratégico y relaciones causa-efecto

Figura 23



Fuente: elaboración propia

Si realizamos planes de incentivos, entonces mejoraremos la satisfacción de los empleados, si mejoramos la satisfacción de los empleados, mejora su desempeño, entonces produciremos un servicio eficiente y de calidad, si obtenemos una calidad en el servicio, entonces lograremos la satisfacción del cliente, si logramos la satisfacción del cliente, entonces provocaremos la fidelidad del cliente, que se traduce en un crecimiento en las ventas y si tenemos un crecimiento en las ventas, entonces aumentaremos la rentabilidad de la empresa.

22.2.2. B.S.C. de la empresa

Tabla 26

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	META	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Financiera	Rentabilidad	ROI	1.3	Horizonte a 5 años y revisión anual	Gerente
		Rentabilidad por línea de productos y cliente		Trimestral y Anual	
		Margen de ganancias netas (retorno sobre ventas después de impuestos)		Anual	
	Crecimiento	Tasa de crecimiento de	10% (anual)	Trimestral y Anual	

		ventas			
Del cliente	Fidelidad y satisfacción del cliente	Nº de clientes	Incrementar la cartera actual. De acuerdo a objetivos comerciales	Trimestral	Área comercial
		Promedio de satisfacción	8 puntos en adelante (encuesta de satisfacción)	Semestral	
Del proceso interno	Calidad del servicio	Promedio de Calidad de servicio	8 puntos en adelante	Semestral	Área posventa
	Efectivizar la cobranza	Plazo promedio de cobro	20 días	Mensual	Área comercial
		Índice de morosidad	1%	Mensual	Área comercial
	Generar e incrementar ventas	Número de visitas por vendedor	20	Mensual	Área comercial

		Número de visitas efectivas por vendedor	70%		
		Cifra de ventas total y por vendedor	Según flujo proyectado		
		Número de pedidos por cliente			
	Compras	Plazo promedio de entrega de los proveedores	10 días	Trimestral	Área comercial
		Cantidad de proveedores por línea de producto	2 o más	Trimestral	
		Efectividad de compras (mercadería requerida Vs	95%	Mensual	

		mercadería entrante)			
		Movimiento de inventario		Trimestral y anual	
De aprendizaje y conocimiento	Planes de incentivo	Incremento de comisiones	1% Para todo el equipo	Anual	Encargado RRHH
	Satisfacción de empleados	Promedio de satisfacción laboral	8 puntos en adelante	Semestral	
	Mejora del desempeño	Desempeño año XX Vs. Desempeño año siguiente	Según objetivos consensuados individualmente con RRHH	Anual (con entrevistas trimestrales)	

Fuente: elaboración propia

22.3. Resumen ejecutivo

El presente plan de negocios plantea la formalización y expansión de Sierra Hobby. Emprendimiento unipersonal que existe como tal desde el año 2011 y cuyo objeto es comercializar artículos de hobby especializándose en los productos de radiocontrol como los de aeromodelismo, automodelismo y otros.

La empresa se llamará Sierra Hobby S.A.S. y estará ubicada en la ciudad de Córdoba.

La misión de Sierra Hobby S.A.S. es comercializar pequeños vehículos radiocontrolados brindando un servicio de excelencia a un precio justo. Creando un valor intangible para los clientes que les permita disfrutar del hobby.

Los productos más demandados y con mayor penetración en el mercado son los aviones, drones y autos. Además de ellos la empresa comercializará en menor escala otros vehículos como lanchas y helicópteros.

Los usuarios son en su mayoría varones que se encuentran en un rango etario amplio, con edades que van desde los 6 años hasta abuelos de 80. La gama de productos incluye desde los meramente juguetes hasta piezas de modelismo con un alto grado de complejidad lo que conlleva a que el rango de precios sea variado.

En el caso de los niños los productos satisfacen las necesidades de jugar, de actividad, de divertirse y relacionarse, entre otras. Contribuyen a su desarrollo intelectual, su voluntad, su atención y al fortalecimiento de diversas habilidades.

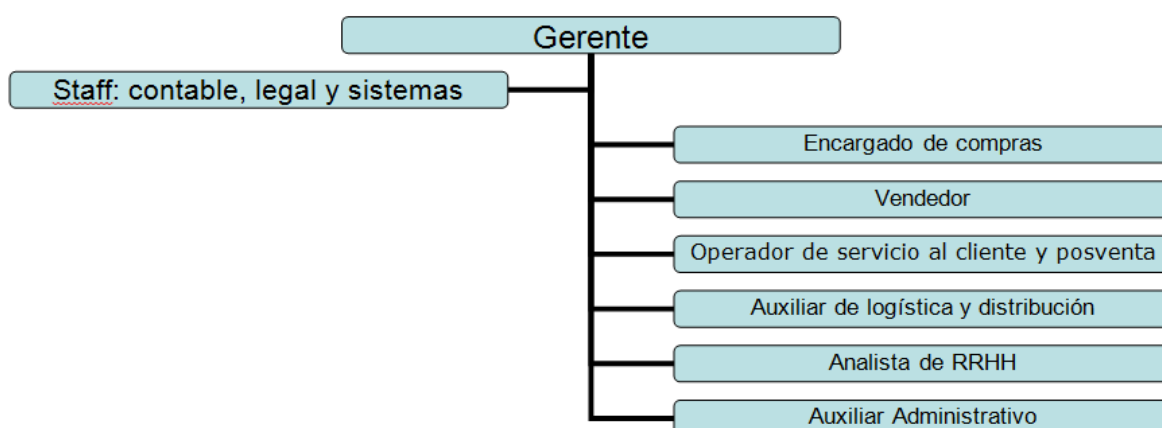
La práctica del aeromodelismo, automodelismo y modelismo en general como un pasatiempo otorga muchos beneficios a quien lo ejerce. En el caso de los adultos sirve como una desconexión de los problemas cotidianos, aporta paz y armonía, permite evitar enfermedades asociadas al estrés y satisface necesidades tales como la sociabilización, status, pertenencia, autoestima y logro, entre otras.

Para la concreción de este plan de empresa el capital humano necesario será de 27 personas. Se propone comenzar con una estructura de personal sobredimensionada pensado en el éxito de la estrategia empresarial a largo

plazo. Para lograr dicho éxito será necesario contar con el capital humano completamente formado y comprometido.

Los colaboradores serán bien remunerados, en concordancia con la excelencia de los objetivos de la empresa. No solo contarán con la remuneración fija que establece la ley sino que se adicionará una parte variable en el caso del gerente y los vendedores. Además, todo el personal gozará de distintos tipos de incentivos y beneficios.

El organigrama propuesto es el siguiente:



Desde el principio la empresa planea incrementar las ventas minoristas en la ciudad de Córdoba, la provincia y el resto del país. Usando los canales de internet habituales y un *showroom* ubicado en la sede de Córdoba

Por otro lado, en el presente proyecto se propone la creación de un área mayorista como principal generadora de las ventas. Con un impacto nacional se pretende comercializar los productos en jugueterías, casas de hobbies, tiendas de electrodomésticos, casas de computación, casas de venta de celulares y farmacias polirubro, entre otros.

A través de una experiencia piloto con jugueterías ha surgido la idea de generar un espacio exclusivo de modelismo radiocontrolado dentro del negocio pero sectorizado. Es decir una isla dedicada solo al modelismo a radiocontrol. Se trata de crear un nicho de mercado que no está presente como tal.

El objetivo es lograr 300 clientes mayoristas en el primer año por un monto estimado de \$343.415.520 y ventas minoristas por \$5.154.253 para luego ir creciendo paulatinamente. Las ventas totales proyectadas para el primer año de acuerdo a la demanda estimada son \$348.569.77.

De acuerdo con la información obtenida en la investigación de mercado se proyecta un crecimiento del 10% anual durante el segundo y tercer año de actividad. Se considera un amplio crecimiento todavía impulsado por las cadenas de negocios que cuentan con varias bocas de venta. En los primeros cinco años de actividad las ventas se concentrarán en las tres provincias más densamente pobladas (Córdoba, Santa Fe y Buenos Aires), para luego comenzar a expandirse a todo el país.

Desde el cuarto año en adelante se prevee un crecimiento del 2% interanual.

Dichas proyecciones de crecimiento corresponden a un escenario pesimista, siendo consideradas como la base del potencial de crecimiento que tiene la empresa, para ello se prestó suma atención a la situación coyuntural del país y además se tomó la decisión de no generar falsas expectativas al plantear las proyecciones.

Siendo 38% la tasa interna de retorno del proyecto a 5 años y el período de recupero de es de 27 meses.

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		348569773	383426751	421769426	430204814	438808911
Costo de mercadería		277309543	305040497	335544547	342255438	-349100546
Costo variable		-48806137	-53671245	-59017272	-60179451	-61352237
Costos fijos		-11664076	-11664076	-11664076	-11664076	-11664076
Amortizaciones		-150563	-150563	-150563	-120570	-120570
Valor residual						102850
Intereses		-1105973	-1010825	-862060	-629468	265809,4745
Utilidad antes de impuestos		9533481	11889545	14530907	15355812	16408522
I.G.	35%	-3336718	-4161341	-5085817	-5374534	-5742983
Préstamo (capital)		-168854	-264002	-264002	-645360	-1009018
Utilidad después de impuestos	-16265976	6027909	7464202	9181087	9335918	9656521

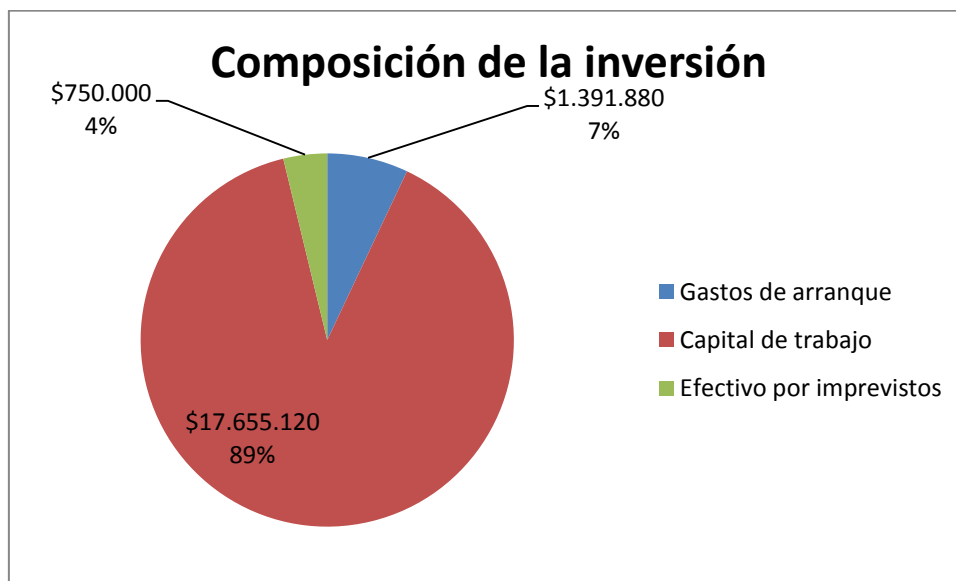
TIR	38%
VAN	\$ 2.836.030,77
Payback	27 meses

La inversión inicial será destinada en su mayoría a la compra de capital de trabajo para cubrir el primer trimestre y el resto a los gastos de arranque y ejecución del proyecto que sean necesarios. Dentro de dichos gastos de

arranque se encuentran todos los gastos de infraestructura, vehículo, mobiliario, trámites legales y personal, entre otros.

El monto de la inversión inicial es \$19.797.000. De los cuales \$1391880 corresponden a activos fijos y gastos de arranque, a capital de trabajo \$17655120 y \$750.000 en efectivo para gastos corrientes.

Figura 24



Fuente: elaboración propia

El monto total de inversión será cubierto por financiación de los proveedores, capital propio y por la toma de un préstamo del Banco Nación.

Considerando que la inversión inicial en capital de trabajo es elevada se realizará un acuerdo con los proveedores para diferir el pago de los primeros meses a un plazo no menor a 60 días. El capital de trabajo inicial se comprará proyectando a 40 locales por dos meses.

El monto del crédito bancario será de \$2.500.000, sin período de gracia, con un plazo de 60 meses y con el sistema de amortización alemán.

Los riesgos posibles asociados al proyecto son moderados y cuasi-controlables, para los cuales se ha realizado un plan de análisis y mitigación. Dichos riesgos se dividen en dos categorías: internos y externos. En cuanto a la empresa (internos) pueden surgir riesgos como no cumplir con los tiempos proyectados, costos ocultos no planificados y/o que ocurran daños a la infraestructura, entre otros.

Por otro lado están los riesgos asociados al mercado y la competencia que no representan una gran amenaza considerando el tamaño y enfoque geográfico de los principales competidores existentes, pero deben ser considerados.

IV. CONCLUSIÓN

A manera de cierre del trabajo de final de M.D.E. y por lo expuesto en el desarrollo del plan de negocios de Sierra Hobby, se concluye afirmando que la expansión del emprendimiento podría ser concretada valiéndose del presente trabajo como guía para el éxito del negocio. En el cual se puede resaltar como innovadora la estrategia de comercialización, que propone premisas distintivas en cuanto a la cercanía a los distintos tipos de clientes considerados en sus diferencias en cuanto a preferencias y hábitos de consumo.

V. BIBLIOGRAFÍA

- ABELLANEDA, A. (2002). Como mejorar su perfil ejecutivo. Córdoba, Argentina: Editorial Pablo Solsona.
- ALCARAZ, R. (2007). El emprendedor de éxito. México, México: Mc Graw Hill.
- APERTURA. (2012). Cómo cambió el mercado de los juguetes. Recuperado de <https://www.apertura.com/negocios/Como-cambio-el-mercado-de-los-juguetes-20121212-0003.html>
- APERTURA. (2014). Cómo es el negocio de las farmacias. Recuperado de <https://www.apertura.com/negocios/Como-es-el-negocio-de-las-farmacias-20140722-0002.html>
- BBVA. (2016). ¿Quién lidera el mercado de los drones?. Recuperado de <https://www.bbva.com/es/quien-lidera-mercado-drones/>
- BELCH, G. E. y BELCH, M. (2005). Publicidad y Promoción (6 Ed.). San Diego CA., Estados Unidos: Mc Graw Hill.
- BENTOLILA, C. y otros. (2013). Emprende más: herramientas para emprendedores en acción. Ministerio de industria, comercio y minería. Gobierno de Córdoba. Córdoba, Argentina.
- BERGER, J. (2013). Contagio. Buenos Aires, Argentina: Temas Grupo Editorial.
- BOERO, C. (2004). Evaluación de proyectos. Córdoba, Argentina: Editorial científica universitaria.
- BOSSA, J. y STROMBOLO, O. (2004). Dirigiendo las Organizaciones del Tercer Milenio. 2da. ed. Córdoba., Argentina: SIMA Editora.
- CONSULTORA DELFOS. (2015). Así se dividen las clases sociales en la Argentina. Recuperado de <http://www.delfoscba.com.ar/asi-se-dividen-las-clases-sociales-en-la-argentina/>
- CONSULTORA W. (2014). Pirámide salarial: Cuánto se debe ganar para ser un "clase media" y por qué se frenó la movilidad ascendente. Recuperado de <http://www.consultoraw.com.ar/press/pir%C3%A1mide-salarial-cu%C3%A1nto-se-debe-ganar-para-ser-un-clase-media-y-por-qu%C3%A9-se-fren%C3%B3-la-movilidad-0>

CHIAVENATO, I. (2002). Gestión del Talento Humano. Bogotá, Colombia: Mc. Graw-Hill.

DE KLUYVER, C. (2001). Pensamiento estratégico: una perspectiva para los ejecutivos. Buenos Aires., Argentina: Pearson Educación.

DONATO, N. (2017). La industria del juguete busca replantear su negocio por las importaciones y los altos costos. Recuperado de <https://www.cronista.com/negocios/La-industria-del-juguete-busca-replantear-su-negocio-por-las-importaciones-y-los-altos-costos-20170803-0041.html>

EL CRONISTA. (2015). El negocio de los juguetes no es cosa de niños. Recuperado de <https://www.cronista.com/pyme/negocios/El-negocio-de-los-juguetes-no-es-cosa-de-ninos-20170817-0004.html>

El liberal. (2013). Aprovechamos el despegue de la crisis y entendimos que el ciclo iba a ser largo. Recuperado de <https://www.elliberal.com.ar/noticia/88202/aprovechamos-despegue-crisis-entendimos-ciclo-iba-ser-largo>

EMPRENDEPYME. (2016). Tipos de Planes de Negocio. Recuperado de <https://www.emprendepyme.net/tipos-de-plan-de-negocio.html>

EVALUADORA LATINOAMERICANA. (2015). Informe INTEK S.A. Recuperado de http://evaluadora.com/ar/usr/archivos/65_Intek.pdf

FAECyS. (2011). Relevamiento sobre supermercados en Argentina. Recuperado de http://www.faecys.org.ar/faecys/wp-content/uploads/2016/12/Informe_Supermercados.pdf

FROS CAMPELO, F. (2013). Ciencia de las Emociones. Buenos Aires, Argentina: Ediciones B.

FUNCEx. Informe CEP. Recuperado de http://www.funcex.org.br/material/redemercosul_bibliografia/biblioteca/ESTUDO_S_ARGENTINA/ARG_76.pdf

GAHAN, J. (2005). Los seis pasos del planeamiento estratégico. Buenos Aires, Argentina: Aguilar.

GOLEMAN, D. (2001). Inteligencia Emocional. Editorial Kairos.

GRANDVIEW RESEARCH. (2016). Consumer Drone Market Analysis By Product (Multi-Rotor, Nano), By Application (Prosumer, Toy/Hobbyist,

Photogrammetry) And Segment Forecasts To 2024. Recuperado de <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/consumer-drone-market>

GRAVES, P. (2010). Consumerology: The Market Research Myth, the Truth About Consumers, and the Psychology of Shopping. Nicholas Brealey Publishing.

HIGGINS, R. (2004). Análisis para la dirección financiera. 7a edición. España: Mc Graw Hill.

HOTSALE. (2019). Cuándo es Hotsale. Recuperado de <https://www.hotsale.com.ar/cuando-es-hot-sale>

IGNACIOONLINE. (2018). Empleados de Comercio: Escalas Abril, Agosto y Octubre 2018. Recuperado de <https://www.ignacioonline.com.ar/empleados-de-comercio-escalas-abril-y-agosto-2018/>

INDEC. (2013). Estimaciones y proyecciones de población 2010 - 2040. Total país. Recuperado de <https://www.indec.gov.ar/bajarPublicacion.asp?idc=310A41C0A3618D49A93F02A0835929411681B11C73C4F4D3AA2B42C31F88F6B679F3138A71F2E329>

INFOJUGUETES. (2018). El complemento de la tienda física y online. Recuperado de <http://infojuguetes.com.ar/el-complemento-de-la-tienda-fisica-y-online/>

IProfesional. (2018). Cuánto se debe ganar para ser clase media: así es hoy la pirámide de ingresos. Recuperado de <https://www.iprofesional.com/notas/268991-ventas-clase-media-consumo-alimentos-precios-empresa-consultora-crisis-demanda-ingresos-pobreza-consumidor-ingreso-actividad-medida-ganar-guillermo-oliveto-otros-Cuanto-hay-que-ganar-para-ser-clase-media-asi-es-hoy-la-piramide-de-ingresos>

KAPLAN R. y NORTON D. (2007). Usar el Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégica. Harvard Business Review. Julio – agosto, p. 1-11.

KAPLAN R. y NORTON D. (2008). Cuadro de mando integral. Barcelona, España: Gestión 2000.

KIM, W. Chan y MAUBORGNE, R. (2005). La estrategia del océano azul. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.

KOONTZ, H. Y WEIHDRICH, H. (2003). Administración. Una perspectiva global. 12a. edición. México, México: Editorial Mc. Graw Hill.

KOTLER, P. y KELLER, K. (2006). Dirección De Marketing. México, México: Pearson Addison-Wesley.

KRAJEWSKI, L. (2000). Administración de operaciones: Estrategia y análisis. México, México: Pearson Educación.

KROM, Andrés. (2018). Hora de salir a jugar: el fin de la infancia para la industria del juguete. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/2105094-hora-de-salir-a-jugar-el-fin-de-la-infancia-para-la-industria-del-juguete>

LEVITT, T. (1965). Exploit the Product Life Cycle. Harvard Business Review. Recuperado de <https://hbr.org/1965/11/exploit-the-product-life-cycle>

LEVITT, T. (1980). Marketing Success Through Differentiation-of Anything. Harvard Business Review. Recuperado de <https://hbr.org/1980/01/marketing-success-through-differentiation-of-anything>

LEVY, A. (2013). El Secreto De Cancún. Buenos Aires, Argentina: Empresa Activa.

LINDSTRÖM, M (2009). Compradición / Buyology: Verdades y Mentiras De Por Qué Las Personas Compran. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.

MAAS, P. (2009). Guía total para el comercio minorista: cómo conseguir un negocio exitoso. 1a ed. Buenos Aires, Argentina: Mc Graw Hill.

MAAS, P. (2010). Las mejores ideas PYME: vender más. Buenos Aires, Argentina: Arte Gráfico Editorial Argentino.

MCCONNELL, B. y HUBA, J. (2007). Creating Customer Evangelists: How Loyal Customers Become a Volunteer Sales Force. Kaplan Business.

MONTERO, Jaime. (2018). Estas 20 compañías lideran el mercado mundial de drones. Recuperado de <https://www.todrone.com/20-companias-lideran-mercado-mundial-drones/>

MONTERO, Jaime. (2018). Syma Toys el auge de los drones de juguete. Recuperado de <https://www.todrone.com/syma-toys-auge-drones-juguete/>

MOTTERLINI, M. (2008). Economía Emocional. Barcelona, España: Paidós.

MUNUERA ALEMÁN, J. y RODRÍGUEZ ESCUDERO, A. (2006). Estrategias de marketing: de la teoría a la práctica. México, México: ESIC Editorial. México.

NEGOCIOS INTELIGENTES. (2018). Buen fin, Black friday, Cybermonday, Hot monday ¿cuál es la diferencia?. Recuperado de <https://negocios-inteligentes.mx/buen-fin-black-friday-cybermonday-hot-monday-cual-es-la-diferencia/>

PINTOS, M. (2012). Como cambió el mercado de los juguetes. Recuperado de <https://www.apertura.com/negocios/Como-cambio-el-mercado-de-los-juguetes-20121212-0003.html>

PREXUS. La estrategia multisegmento: ¿La tercera estrategia competitiva?. Recuperado de <https://www.prexus.co/la-estrategia-multisegmento.html>

PRICING. (2018). Tipos de productos. Recuperado de <https://www.pricing.cl/contenido/GP/tiposdeproductos.html>

REMOLINS, E. (2010). La Primera Venta del Emprendedor. Barcelona, España: Libros de Cabecera.

RESTREPO, N. (2007). Estrategia de precios: un enfoque de mercadeo para los negocios. México. Fondo Editorial Universidad EAFIT.

SALGUERO, A. (2001). Indicadores de gestión y cuadro de mando. Madrid, España: Díaz de Santos.

SANGUINETTI, A. (2017). Ante la ola importadora, el juguetero argentino apuesta al mercado de exportación. Recuperado de <https://www.iprofesional.com/notas/253741-El-contraataque-del-industrial-juguetero-argentino-ante-la-ola-importadora-apuesta-al-mercado-de-exportacion>

SAPAG CHAIN, N. (2007). Proyectos de Inversión, Formulación y Evaluación. México, México: Editorial: Pearson Educación.

SUCURSALES GARBARINO. Recuperado de <https://garbarinocatalogo.com/sucursales/>

SUCURSALES MUSIMUNDO. Recuperado de <https://www.musimundo.com/sucursales>

SUCURSALES NALDO LOMBARDI. Recuperado de <https://www.naldo.com.ar/sucursales>

THOMPSON, A. y STRICKLAND, A.J. (2004). Administración Estratégica. 13ª ed. México, México: Mc Graw Hill.

TRÍAS DE BES, F. y KOTLER, P. (2003). Marketing lateral: nuevas técnicas para encontrar las ideas rompedoras. Barcelona, España: Pearson Alhambra.

UNDERHILL, P. (2000). Por Qué Compramos: La Ciencia del Shopping. Gestión 2000.

WERTHER Jr., W. y DAVIS, K. (2000). Administración de Personal y Recursos Humanos. 5ta. Edición. México D.F., México: Ed. Mc Graw-Hill.

VI. ANEXOS

6.1 Procesos de RRHH

Tabla 27

PUNTOS	RESPONSABLE	¿QUÉ NECESITO PARA LLEVARLO A CABO?	COMENTARIOS
Definir los puestos	RRHH / Gerente	Contar primero con los procesos y desglosarlos para ver en detalle cada paso. Es decir saber de antemano qué es lo que se hace para luego definir quién lo hace.	Después vendrá en análisis y descripción de puestos.
Selección del personal	RRHH / Gerente	Se necesita la descripción y análisis de puesto. Tener en claro también remuneraciones, prestaciones y características especiales del trabajo en la empresa.	
Contratación del personal	Contador	Realización de los trámites legales exigidos.	
Ingreso de la persona e inducción	RRHH	Haber definido un pequeño manual que contenga la misión, visión y valores de la empresa como así también toda la información que permita al nuevo trabajador socializar con la empresa y tener en claro sus obligaciones y beneficios.	Además se hará una inducción informal con los compañeros de trabajo que ayude a integrar al nuevo trabajador a la empresa y al equipo.
Capacitación	RRHH / personal de línea	Conocer previamente las necesidades de capacitación. Luego decidir cuáles son más importantes y definir objetivos y un programa de capacitación.	
Evaluación del desempeño	RRHH / Gerente	Se necesita contar con el análisis y descripción de puestos actualizado y definir metas y objetivos medibles a lograr. Definir el período a evaluar.	
Remuneraciones	RRHH	Previamente se necesita el análisis de puestos y hacer una valoración y clasificación puestos.	Las remuneraciones serán variables. Siempre partiendo de la base que marca el sueldo de ley.
Tipos de control		Auditoría de las políticas de RRHH: análisis de las políticas y prácticas de RR.HH. para evaluar el funcionamiento y conveniencia de aplicación. Tanto en costo como en su efectividad para comprobar realmente como está funcionando.	La auditoría de RR.HH. directamente se delega en especialistas en el tema.
Reconocimiento y motivación	RRHH / Gerente	El punto de partida es conocer al empleado y sus necesidades. Mostrarle interés en su desarrollo. Crear un clima laboral óptimo. Buenas condiciones de contratación. Reconocer y premiar sus logros tanto monetariamente como con beneficios no remunerativos de acuerdo sus necesidades o a lo que él valora. Brindarles la posibilidad de desarrollo y auto-realización,	

		fijando metas y objetivos previamente.	
Sistemas de comunicación con el personal	Gerente y todo el equipo de trabajo.	Para la comunicación interna se tendrá en cuenta de que sea bidireccional de función de gestionar mejor la organización. Y además favorecer no solo la comunicación vertical sino horizontal también.	Los medios para la comunicación serán: correo electrónico, circulares, carteles, videos (explicativos del uso de software por ej.), página web con instructivos, encuestas a los empleados, buzón de sugerencias y a través de reuniones tanto grupales como individuales.
Sistemas de desarrollo del personal	RRHH	Se necesita contar con un presupuesto. Tener definida la misión, visión y objetivos de la organización. Como así también una planificación que permita hacer una planificación de RR.HH. a fin de alinear los objetivos personales con los de la organización.	
		Es necesario que la inducción se realice de manera eficiente, que se cuente con una descripción de puestos actualizada, que la evaluación de desempeño sirva para determinar planes de trabajo en forma conjunta, que se tenga disponibilidad para capacitar al empleado de acuerdo a sus necesidades y a las necesidades de la organización. También contar con un sistema formal de beneficios y compensaciones monetarios y no monetarios.	

6.2 Descripción de puestos

Datos del puesto

1. Nombre del puesto: Gerente
2. Departamento al que pertenece: Gerencia General
4. Depende de: no aplica

5. Supervisa en forma directa a: Los encargados de las áreas de compras, ventas, distribución, RRHH y administración.

Objetivo del puesto

Planear, proponer, aprobar, dirigir, coordinar y controlar las actividades administrativas, comerciales, operativas y financieras de la empresa, así como resolver los asuntos que requieran su intervención de acuerdo.

Funciones

Supervisar y Coordinar todas las áreas de la empresa
Ejercer la dirección administrativa, operativa y financiera de la empresa.
Fijar y comunicar los objetivos y estándares de calidad
Monitorear el cumplimiento de los objetivos; y controlar la productividad de cada área
Resolver los problemas y las consultas que genere el equipo de trabajo
Representar judicial y legalmente a la empresa

Requisitos para el puesto

Nivel de estudios

Nivel de Estudios	SI	NO	Carrera u orientación:
Secundarios			
Universitarios	x		Lic. en Administración – Contador Público – Otras

Conocimientos específicos

Nivel de informática

	Básico	Intermedio	Avanzado
Manejo de las principales funciones de una PC		x	
Word		x	
Excel		x	
PowerPoint		x	
Internet		x	
Otra:		x	

Nivel de idioma

Idiomas		Básico	Intermedio	Avanzado
Inglés	Escribir		x	
	Leer		x	
	Hablar		x	

Habilidades/Capacidades/Aptitudes necesarias para el puesto

Imprescindible es una Habilidad/Capacidad/Aptitud sin la cual la persona no podría desarrollar correctamente las tareas de su puesto.

Importante es una Habilidad/Capacidad/Aptitud que agrega valor (calidad) al trabajo que la persona desempeña.

Deseable es una Habilidad/Capacidad/Aptitud que no se considera del todo necesaria, pero que puede agregar valor.

No aplicable es una Habilidad/Capacidad/Aptitud que no es relevante para el desarrollo del puesto.

	Imprescindible	Importante	Deseable	No aplicable
Planificar y coordinar reuniones	x			
Relacionarse con otras personas	x			
Trabajar en equipo	x			
Comunicarse con los demás	x			

	Imprescindible	Importante	Deseable	No aplicable
Planificar y coordinar reuniones	x			
Analizar conflictos	x			
Tomar decisiones	x			
Colocarse en lugar de otra persona	x			
Conducir un equipo	x			
Conciliar distintas posiciones	x			
Redactar escritos		x		
Negociar con otras personas	x			
Liderazgo	x			
Motivar a un grupo	x			
Iniciativa	x			
Flexibilidad	x			
Agilidad	x			
Actitud de servicio	x			
Creatividad	x			
Responsabilidad sobre las tareas	x			
Puntualidad	x			

Datos del puesto

1. Nombre del puesto: Encargado de compras
2. Departamento al que pertenece: Compras
4. Depende de: Gerente
5. Supervisa en forma directa a: no aplica

Objetivo del puesto

Coordinar y controlar las actividades del proceso de compras, previamente planeado con la gerencia. Y en concordancia con los requerimientos del área de ventas y distribución.

Funciones

Mantener los contactos oportunos con proveedores para analizar las características de los productos, calidades y condiciones de servicio
Evaluar permanentemente los costos de los productos a comprar, mediante análisis comparativos tanto de precios como de características de calidad
Emitir los pedidos de compra de acuerdo a las necesidades de venta en las fechas correctas considerando la estacionalidad de la demanda
Estudiar la situación en el mercado, precios, flujo y calidad de los productos a adquirir
Controlar los plazos de entrega, estado de los artículos y documentación
Búsqueda de nuevos proveedores
Colaborar con el encargado de control de inventarios
Realizar previsiones de mercado para el correcto abastecimiento de productos

Requisitos para el puesto

Nivel de estudios

Nivel de Estudios	SI	NO	Carrera u orientación:
Secundarios			
Universitarios	x		Técnico o Lic. en Administración -

Conocimientos específicos

Nivel de informática

	Básico	Intermedio	Avanzado
Manejo de las principales funciones de una PC		x	
Word		x	
Excel		x	
PowerPoint	X		
Internet		x	
Otra:		x	

Nivel de idioma

Idiomas		Básico	Intermedio	Avanzado
Inglés	Escribir	x		
	Leer	x		
	Hablar	x		

Habilidades/Capacidades/Aptitudes necesarias para el puesto

Imprescindible es una Habilidad/Capacidad/Aptitud sin la cual la persona no podría desarrollar correctamente las tareas de su puesto.

Importante es una Habilidad/Capacidad/Aptitud que agrega valor (calidad) al trabajo que la persona desempeña.

Deseable es una Habilidad/Capacidad/Aptitud que no se considera del todo necesaria, pero que puede agregar valor.

No aplicable es una Habilidad/Capacidad/Aptitud que no es relevante para el desarrollo del puesto.

	Imprescindible	Importante	Deseable	No aplicable
Planificar y coordinar reuniones		X		
Relacionarse con otras personas		X		
Trabajar en equipo		X		
Comunicarse con los demás		X		
Analizar conflictos			X	
Tomar decisiones		X		
Colocarse en lugar de otra persona		X		
Conducir un equipo			X	
Conciliar distintas posiciones		x		
Redactar escritos			x	
Negociar con otras personas		X		
Liderazgo		X		
Motivar a un grupo		X		
Iniciativa		X		
Flexibilidad		X		
Agilidad		X		
Actitud de servicio		X		
Creatividad		X		
Responsabilidad sobre las tareas		X		
Puntualidad	x			

Datos del puesto

1. Nombre del puesto: Vendedor
2. Departamento al que pertenece: Ventas

4. Depende de: Gerente
5. Supervisa en forma directa a: no aplica

Objetivo del puesto

Concretar la venta de los productos de la empresa satisfaciendo las necesidades de los clientes y brindando un servicio a de alta calidad.

Funciones

Mantener los contactos oportunos con los clientes para concretar las ventas
Coordinar y controlar las actividades del proceso de ventas, previamente planeado con la gerencia. Controlando el flujo comercial en conjunto con las áreas de ventas y distribución.
Asesorar a los clientes acerca de cómo los productos puede satisfacer sus necesidades y brindar información acerca de cómo utilizarlos correctamente.
Fungir como nexo entre la empresa y el cliente, trasladando a la misma las sugerencias, inquietudes, reclamos y necesidades de dicho cliente
Hacer estudios de mercado. Evaluar constantemente la posición competitiva tanto de los productos como de la empresa.
Evaluar a la competencia en todos los aspectos del proceso comercial
Controlar los plazos de entrega, estado de los artículos y documentación
Búsqueda de nuevos proveedores
Colaborar con el encargado de control de inventarios
Realizar previsiones de demanda para el correcto abastecimiento de productos e informar a los sectores de la empresa involucrados

Requisitos para el puesto

Nivel de estudios

Nivel de Estudios	SI	NO	Carrera u orientación:
Secundarios			
Universitarios	x		Técnico o Lic. en Marketing, Comercialización o Administración

Conocimientos específicos

Nivel de informática

	Básico	Intermedio	Avanzado
Manejo de las principales funciones de una PC		x	
Word		x	
Excel		x	
PowerPoint	X		
Internet		x	
Otra:		x	

Nivel de idioma

Idiomas		Básico	Intermedio	Avanzado
Inglés	Escribir		x	
	Leer		x	
	Hablar		x	

Habilidades/Capacidades/Aptitudes necesarias para el puesto

Imprescindible es una Habilidad/Capacidad/Aptitud sin la cual la persona no podría desarrollar correctamente las tareas de su puesto.

Importante es una Habilidad/Capacidad/Aptitud que agrega valor (calidad) al trabajo que la persona desempeña.

Deseable es una Habilidad/Capacidad/Aptitud que no se considera del todo necesaria, pero que puede agregar valor.

No aplicable es una Habilidad/Capacidad/Aptitud que no es relevante para el desarrollo del puesto.

	Imprescindible	Importante	Deseable	No aplicable
Planificar y coordinar reuniones			X	
Relacionarse con otras personas	X			
Trabajar en equipo		X		
Comunicarse con los demás	X			
Analizar conflictos			X	
Tomar decisiones		X		
Colocarse en lugar de otra persona	X			
Conducir un equipo			X	
Conciliar distintas posiciones	X			
Redactar escritos			X	
Negociar con otras personas	X			
Liderazgo			X	
Motivar a un grupo			X	
Iniciativa	X			
Flexibilidad	X			
Agilidad	X			
Actitud de servicio	X			
Creatividad	X			
Responsabilidad sobre las tareas	X			
Puntualidad	X			

Datos del puesto

1. Nombre del puesto: Operador de servicio al cliente y posventa

2. Departamento al que pertenece: Ventas
4. Depende de: Gerente
5. Supervisa en forma directa a: no aplica

Objetivo del puesto

Atender a los clientes que llaman o visitan la empresa brindándoles asistencia que sea necesaria. Resolver los inconvenientes que se planteen.

Funciones

Atender a los clientes ya sea por teléfono o en persona
Informar sobre las consultas de los clientes
Asistir a los clientes y/o despejar dudas
Registrar las quejas de los clientes
Solucionar las quejas de los clientes
Dar seguimiento a las quejas no resueltas
Cumplir con las métricas establecidas por la empresa sobre los objetivos de satisfacción del cliente
Elaborar los reportes de funciones y de incidencias del mes
Participar en reuniones con personal de venta y el gerente en pos de la mejora continua
Mantener comunicación fluida con el área de venta y trabajar en conjunto

Requisitos para el puesto

Nivel de estudios

Nivel de Estudios	SI	NO	Carrera u orientación:
Secundarios			

Universitarios	x		Técnico o Lic. en Marketing, Comercialización o Administración
----------------	---	--	---

Conocimientos específicos

Nivel de informática

	Básico	Intermedio	Avanzado
Manejo de las principales funciones de una PC		x	
Word		x	
Excel		x	
PowerPoint	X		
Internet		x	
Otra:		x	

Nivel de idioma

Idiomas		Básico	Intermedio	Avanzado
Inglés	Escribir		x	
	Leer		x	
	Hablar		x	

Habilidades/Capacidades/Aptitudes necesarias para el puesto

Imprescindible es una Habilidad/Capacidad/Aptitud sin la cual la persona no podría desarrollar correctamente las tareas de su puesto.

Importante es una Habilidad/Capacidad/Aptitud que agrega valor (calidad) al trabajo que la persona desempeña.

Deseable es una Habilidad/Capacidad/Aptitud que no se considera del todo necesaria, pero que puede agregar valor.

No aplicable es una Habilidad/Capacidad/Aptitud que no es relevante para el desarrollo del puesto.

	Imprescindible	Importante	Deseable	No aplicable
--	----------------	------------	----------	--------------

Planificar y coordinar reuniones		x		
Relacionarse con otras personas	X			
Trabajar en equipo	x			
Comunicarse con los demás	X			
Analizar conflictos	x			
Tomar decisiones	x			
Colocarse en lugar de otra persona	X			
Conducir un equipo			X	
Conciliar distintas posiciones	X			
Redactar escritos		x		
Negociar con otras personas	X			
Liderazgo		x		
Motivar a un grupo			X	
Iniciativa	X			
Flexibilidad	X			
Agilidad	X			
Actitud de servicio	X			
Creatividad	X			
Responsabilidad sobre las tareas	X			
Puntualidad	X			

Datos del puesto

1. Nombre del puesto: Analista de RRHH
2. Departamento al que pertenece: Administración
4. Depende de: Gerente
5. Supervisa en forma directa a: no aplica

Objetivo del puesto

Coordinar el desarrollo de planes y programas especializados en el área de recursos humanos, canalizando y supervisando el cumplimiento de políticas y procedimientos establecidos previamente, a fin de lograr la ejecución de estos.

Funciones

Planificar, coordinar y ejecutar los programas de reclutamiento, selección, contratación, inducción, remuneración, capacitación, desarrollo y evaluación de desempeño, previsión e higiene y seguridad en el trabajo
Preparación y ejecución de las políticas de RRHH
Coordinación de servicios al personal
Liquidación de comisiones a vendedores
Confección y actualización de documentación del personal
Preparación de indicadores de gestión mensuales
Coordinación de exámenes pre ocupacionales, notificación a terceros que prestan ese servicio, comunicaciones con el empleado, chequeo de resultados
Control y trato con proveedores del sector de RRHH
Relación con el estudio contable encargado de las liquidaciones de sueldos y los aspectos formales del personal

Requisitos para el puesto

Nivel de estudios

Nivel de Estudios	SI	NO	Carrera u orientación:
Secundarios			
Universitarios	x		Técnico o Lic. en RRHH o Administración

Conocimientos específicos

Nivel de informática

	Básico	Intermedio	Avanzado
Manejo de las principales funciones de una PC		x	
Word		x	
Excel		x	
PowerPoint		x	
Internet		x	
Otra:		x	

Nivel de idioma

Idiomas		Básico	Intermedio	Avanzado
Inglés	Escribir		x	
	Leer		x	
	Hablar		x	

Habilidades/Capacidades/Aptitudes necesarias para el puesto

Imprescindible es una Habilidad/Capacidad/Aptitud sin la cual la persona no podría desarrollar correctamente las tareas de su puesto.

Importante es una Habilidad/Capacidad/Aptitud que agrega valor (calidad) al trabajo que la persona desempeña.

Deseable es una Habilidad/Capacidad/Aptitud que no se considera del todo necesaria, pero que puede agregar valor.

No aplicable es una Habilidad/Capacidad/Aptitud que no es relevante para el desarrollo del puesto.

	Imprescindible	Importante	Deseable	No aplicable
Planificar y coordinar reuniones		x		
Relacionarse con otras personas	X			
Trabajar en equipo	x			

	Imprescindible	Importante	Deseable	No aplicable
Planificar y coordinar reuniones		x		
Comunicarse con los demás	X			
Analizar conflictos	x			
Tomar decisiones		x		
Colocarse en lugar de otra persona	X			
Conducir un equipo		x		
Conciliar distintas posiciones	X			
Redactar escritos	x			
Negociar con otras personas	X			
Liderazgo	x			
Motivar a un grupo	x			
Iniciativa	X			
Flexibilidad	X			
Agilidad	X			
Actitud de servicio	X			
Creatividad		x		
Responsabilidad sobre las tareas	X			
Puntualidad	X			

Datos del puesto

1. Nombre del puesto: Administrativo
2. Departamento al que pertenece: Administración
4. Depende de: Gerente
5. Supervisa en forma directa a: no aplica

Objetivo del puesto

Realizar actividades administrativas de archivo, control, registrar las transacciones contables y verificar su adecuada contabilización

Funciones

Registrar todos los movimientos contables
Confeccionar facturas, remitos y otros
Mantener relación fluida con sus pares y el estudio contable
Coordinar pagos y manejo de caja
Colaborar con la planificación financiera
Control de créditos y cobranzas
Revisión y control del área comercial
Atender de las llamadas telefónicas
Recibir la correspondencia y entregarla
Atender todas aquellas personas que necesiten información
Mantener actualizados los documentos legales de la empresa y entregar al personal que lo requiera
Revisión de la contabilización de los documentos
Administrar la papelería y elementos de uso de la empresa llevando registros en las planillas indicadas
Colaboración continua en otras labores asignadas por su jefe inmediato

Requisitos para el puesto

Nivel de estudios

Nivel de Estudios	SI	NO	Carrera u orientación:
Secundarios			
Universitarios	x		Estudiante intermedio o técnico en Cs. Económicas, Contador Público o Lic. en Administración

Conocimientos específicos

Nivel de informática

	Básico	Intermedio	Avanzado
Manejo de las principales funciones de una PC		x	
Word		x	
Excel		x	
PowerPoint		x	
Internet		x	
Otra:		x	

Nivel de idioma

Idiomas		Básico	Intermedio	Avanzado
Inglés	Escribir		x	
	Leer		x	
	Hablar		x	

Habilidades/Capacidades/Aptitudes necesarias para el puesto

Imprescindible es una Habilidad/Capacidad/Aptitud sin la cual la persona no podría desarrollar correctamente las tareas de su puesto.

Importante es una Habilidad/Capacidad/Aptitud que agrega valor (calidad) al trabajo que la persona desempeña.

Deseable es una Habilidad/Capacidad/Aptitud que no se considera del todo necesaria, pero que puede agregar valor.

No aplicable es una Habilidad/Capacidad/Aptitud que no es relevante para el desarrollo del puesto.

	Imprescindible	Importante	Deseable	No aplicable
Planificar y coordinar reuniones				x
Relacionarse con otras personas		x		
Trabajar en equipo		x		
Comunicarse con los demás		x		
Analizar conflictos				x
Tomar decisiones			x	
Colocarse en lugar de otra persona			x	
Conducir un equipo			X	
Conciliar distintas posiciones			X	
Redactar escritos		X		
Negociar con otras personas			X	
Liderazgo				X
Motivar a un grupo				X
Iniciativa		X		
Flexibilidad		X		
Agilidad		X		
Actitud de servicio		X		
Creatividad				X
Responsabilidad sobre las tareas	X			
Puntualidad	X			

Datos del puesto

1. Nombre del puesto: Auxiliar de logística y distribución
2. Departamento al que pertenece: Administración
4. Depende de: Gerente
5. Supervisa en forma directa a: no aplica

Objetivo del puesto

Controlar el correcto abastecimiento productos, llevando los registros y aplicando los procedimientos establecidos. Realizar el traslado de la mercadería previamente asignada. Planear las rutas a seguir para cumplir con las entregas.

Funciones

Coordinar las nuevas entradas de mercadería
Revisar, contra orden, el ingreso físico al depósito
Cargar al sistema de inventarios cada nuevo ingreso de mercadería como así también devoluciones o cambios
Coordinar con el área de Compras, los nuevos pedidos y el cronograma de entrada de material para inventario
Elaborar los reportes semanales y/o mensuales de los ingresos y salidas de producto
Realizar los inventarios físicos de forma mensual y/o trimestral, de acuerdo con el área administrativa
Elaborar los reportes de controles de inventario, entradas y salidas de producto cuando sea necesario
Realizar la revisión diaria del vehículo para comprobar que se encuentre en buen estado
Cargar combustible antes de comenzar las labores
Realizar el conteo diario de kilómetros recorridos, anotando el kilómetro inicial y el kilometraje al finalizar las labores diarias e informar al área administrativa
Elaborar la ruta diaria a tomar en conjunto con otras áreas según se requiera

Revisar las órdenes a entregar, comparando las facturas con los productos a repartir
Descargar los pedidos donde los clientes; y acomodar la mercadería donde el Cliente lo estipule. Así como cobrar las facturas entregadas
Coordinar las inspecciones para los permisos de ley para la circulación del vehículo
Lavar y limpiar el vehículo de una a dos veces por semana, de manera que siempre esté presentable
Elaborar un reporte de entregas, donde estipule cualquier problema que se haya presentado

Requisitos para el puesto

Nivel de estudios

Nivel de Estudios	SI	NO	Carrera u orientación:
Secundarios	x		
Universitarios			

Conocimientos específicos

Nivel de informática

	Básico	Intermedio	Avanzado
Manejo de las principales funciones de una PC	x		
Word	x		
Excel		x	
PowerPoint	x		
Internet	x		
Otra: sistema de inventario		x	

Nivel de idioma

Idiomas		Básico	Intermedio	Avanzado
Inglés	Escribir		x	
	Leer		x	
	Hablar		x	

Habilidades/Capacidades/Aptitudes necesarias para el puesto

Imprescindible es una Habilidad/Capacidad/Aptitud sin la cual la persona no podría desarrollar correctamente las tareas de su puesto.

Importante es una Habilidad/Capacidad/Aptitud que agrega valor (calidad) al trabajo que la persona desempeña.

Deseable es una Habilidad/Capacidad/Aptitud que no se considera del todo necesaria, pero que puede agregar valor.

No aplicable es una Habilidad/Capacidad/Aptitud que no es relevante para el desarrollo del puesto.

	Imprescindible	Importante	Deseable	No aplicable
Planificar y coordinar reuniones				x
Relacionarse con otras personas		x		
Trabajar en equipo		x		
Comunicarse con los demás		x		
Analizar conflictos				x
Tomar decisiones				X
Colocarse en lugar de otra persona			x	
Conducir un equipo				x
Conciliar distintas posiciones			X	
Redactar escritos			x	
Negociar con otras personas			X	
Liderazgo				X
Motivar a un grupo				X
Iniciativa			x	
Flexibilidad		X		
Agilidad		X		
Actitud de servicio		X		
Creatividad				X

	Imprescindible	Importante	Deseable	No aplicable
Planificar y coordinar reuniones				x
Responsabilidad sobre las tareas	X			
Puntualidad	X			

6.3 Indicadores: fórmulas

$$\text{Retorno sobre la inversión} = \frac{\text{ingresos} - \text{inversión}}{\text{inversión}} \times 100$$

Rentabilidad por línea de productos y cliente

$$\text{Rentabilidad} = \frac{\text{Ventas del periodo} - \text{ventas periodo anterior}}{\text{ventas periodo anterior}} \times 100$$

$$\text{Margen de ganancia sobre ventas} = \frac{\text{Ganancias después de impuestos}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Tasa de crecimiento de ventas} = \frac{\text{Ventas del periodo} - \text{ventas periodo anterior}}{\text{ventas periodo anterior}} \times 100$$

Nº de clientes: Número natural

Promedio de satisfacción del cliente: en base a encuesta

$$\text{Plazo promedio de cobro} = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas promedio diarias}}$$

$$\text{Índice de morosidad} = \frac{\text{Cifra total en mora}}{\text{Cifra total de venta}}$$

Número de visitas por vendedor: número natural

Número de visitas efectivas por vendedor: número natural

Cifra de ventas totales y por vendedor: número natural

Número de pedidos por cliente: número natural

Plazo promedio de entrega de los proveedores: número natural

Cantidad de proveedores por línea de producto: número natural

Efectividad de compras (mercadería requerida Vs mercadería entrante)

$$\text{Efectividad de compras} = \frac{\text{mercadería entrante} - \text{mercadería requerida}}{\text{mercadería requerida}} \times 100$$

$$\text{Movimiento de inventario} = \frac{\text{ventas}}{\text{inventario}}$$

6.4 Encuestas

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

1 - ¿DESDE CUANDO ES USTED CLIENTE?

Menos de un año	<input type="checkbox"/>
Entre 1 - 3 años	<input type="checkbox"/>
Entre 4 - 8 años	<input type="checkbox"/>
Más de 9 años	<input type="checkbox"/>

2 - ¿CÓMO NOS CONOCIÓ?

Internet	<input type="checkbox"/>
Prensa o revistas	<input type="checkbox"/>
Contactos empresariales	<input type="checkbox"/>
Publicidad directa	<input type="checkbox"/>

3 - ¿CUÁL ES SU GRADO DE SATISFACCIÓN CON LOS PRODUCTOS/SERVICIOS?

Excelente	<input type="checkbox"/>
Muy Bueno	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Malo	<input type="checkbox"/>

GRADO DE SATISFACCIÓN CON LOS DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA

4 - ADMINISTRACIÓN / CONTABILIDAD / FACTURACIÓN

¿Calidad Producto/Servicio?

Excelente	<input type="checkbox"/>
Muy Bueno	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Malo	<input type="checkbox"/>

Calidad atención

Excelente	<input type="checkbox"/>
Muy Bueno	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Malo	<input type="checkbox"/>

Rapidez en la respuesta

Excelente	<input type="checkbox"/>
Muy Bueno	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Malo	<input type="checkbox"/>

5 - SERVICIO ATENCIÓN AL CLIENTE

¿Calidad Producto/Servicio?

Excelente	<input type="checkbox"/>
Muy Bueno	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Malo	<input type="checkbox"/>

Calidad atención

Excelente	<input type="checkbox"/>
Muy Bueno	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Malo	<input type="checkbox"/>

Rapidez en la respuesta

Excelente	<input type="checkbox"/>
Muy Bueno	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>

Regular	<input type="checkbox"/>
Malo	<input type="checkbox"/>

6 - DIRECCIÓN

¿Calidad Producto/Servicio?

Excelente	<input type="checkbox"/>
Muy Bueno	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Malo	<input type="checkbox"/>

Calidad atención

Excelente	<input type="checkbox"/>
Muy Bueno	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Malo	<input type="checkbox"/>

Rapidez en la respuesta

Excelente	<input type="checkbox"/>
Muy Bueno	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Malo	<input type="checkbox"/>

CONSIDERACIONES FINALES

7 - ¿CONSIDERA QUE EL PERSONAL QUE LE ATIENDE LE PROPORCIONA UN SERVICIO FIABLE Y ADECUADO A LAS NECESIDADES?

Excelente	<input type="checkbox"/>
Muy Bueno	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>

Regular	<input type="checkbox"/>
Malo	<input type="checkbox"/>

8 - ¿CÓMO CONSIDERA LA COMUNICACIÓN CON EL PERSONAL?

Excelente	<input type="checkbox"/>
Muy Bueno	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Malo	<input type="checkbox"/>

9 - ¿QUÉ LE PARECE EL HORARIO DE ATENCIÓN?

Excelente	<input type="checkbox"/>
Muy Bueno	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Malo	<input type="checkbox"/>

10 - ¿CONSIDERA QUE LA EMPRESA RECOGE DE MANERA ADECUADA SUS QUEJAS Y SUGERENCIAS?

Excelente	<input type="checkbox"/>
Muy Bueno	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Malo	<input type="checkbox"/>

11 - ¿CONSIDERA ADECUADOS LA TECNOLOGÍA/MEDIOS CON LOS QUE CUENTA LA EMPRESA PARA SOLUCIONAR CUALQUIER INCIDENCIA?

Excelente	<input type="checkbox"/>
Muy Bueno	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Malo	<input type="checkbox"/>

12 - ¿RECOMENDARÍA LOS PRODUCTOS A OTRAS PERSONAS/EMPRESAS?

Si	<input type="checkbox"/>
Probablemente	<input type="checkbox"/>
Quizás	<input type="checkbox"/>
Es improbable	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL

1 - LA EMPRESA

	1	2	3	4	5	N/C
¿Le gusta su empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Se siente integrado en ella?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Conocía la empresa antes de incorporarse?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Conoce su lugar y responsabilidades?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Considera que la empresa le brindó un comienzo de trabajo con apoyo y formación?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2 - SOBRE LAS CONDICIONES AMBIENTALES EN SU PUESTO DE TRABAJO

	1	2	3	4	5	N/C
¿Tiene suficiente luz?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Es la temperatura adecuada?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Es el nivel de ruido adecuado?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Está la empresa limpia y aseada?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Los baños están limpios?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3 - SOBRE LA ERGONOMÍA EN EL TRABAJO

	1	2	3	4	5	N/C
¿Tiene espacio suficiente para desempeñar su labor?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Tiene una silla adecuada que mejora su postura?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Está la pantalla adecuada a su altura?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Se siente realizado en su trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Está la mesa adecuada a su altura?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4 - SOBRE LA INTEGRACIÓN EN EL TRABAJO

	1	2	3	4	5	N/C
¿Siente un ambiente laboral agradable?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Se apoyan en el desempeño de su trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Es fácil la comunicación (horizontal) con sus compañeros?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5 - SOBRE SU JEFE DIRECTO O SUPERIORES

	1	2	3	4	5	N/C
¿Existe comunicación (vertical) satisfactoria?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Siente un trato agradable?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Siente apoyo en el desempeño del trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Considera un nivel de exigencia adecuado? ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

6 - SOBRE SU PUESTO DE TRABAJO:

	1	2	3	4	5	N/C
¿Corresponde su puesto a su titulación académica?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Corresponde su puesto a su experiencia laboral?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Está Ud. Satisfecho en su puesto de trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Sabe cuáles son las responsabilidades de su puesto de trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Existe movilidad de puestos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Existe discriminación por sexo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7 - SOBRE SU SUELDO:

	1	2	3	4	5	N/C
¿Considera su trabajo bien remunerado?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Existe consonancia en los sueldos de los diferentes puestos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Existe consonancia en los sueldos su el entorno social?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Considera los sueldos en concordancia con la marcha de la empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8 - SOBRE LA SATISFACCIÓN PERSONAL

	1	2	3	4	5	N/C
¿Considera que realiza un trabajo útil?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Existe un reconocimiento horizontal de su labor?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Existe un reconocimiento vertical de su labor?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Siente que el trabajo que realiza le aporta personalmente?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Tiene posibilidades de crear o tomar la iniciativa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Está satisfecho con su trayectoria en la Empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Conoce su lugar en la empresa y lo que aporta?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Desearía cambiar de empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9 – SUGERENCIAS

.....

.....

.....

.....

6.5 Información y condiciones del préstamo bancario

Figura 25



Línea:

Regl. N° 600 Inversión	
Persona Humana	
Responsable Inscripto	
Ciente Integral	Si

Monto:	\$2.500.000
Cuotas:	60
Periodo de Gracia:	0
Tipo de Amortización:	Mensual

Interés TNA	46,17%
Interés TEM:	3,848%
Interés TEA:	0,00%
Seguro de Vida	0,17%
I.V.A.	10,50%
SMVM*	\$ 10.700
BADLAR*	35,17%

* Cargar con la última tasa BADLAR y SMVM disponible.

PRIMERA CUOTA (*)

Cuota Capital + Interés	\$ 106.235,59
IVA	\$ 9.960,82
Cuota con IVA	\$ 116.196,41
Seguro de Vida	\$ 4.325,00
COSTO TOTAL MENSUAL	\$120.521,41
Ingresos Mensuales Netos Necesarios :	\$ 401.738

Tabla 28

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
120.521,41	119.556,53	118.047,93	115.689,25	112.001,45
120.456,44	119.454,94	117.889,10	115.440,91	111.613,18
120.389,00	119.349,49	117.724,24	115.183,15	111.210,17
120.319,00	119.240,05	117.553,12	114.915,61	110.791,87
120.246,34	119.126,45	117.375,51	114.637,92	110.357,70
141.987,23	137.436,84	132.860,66	127.478,18	114.989,05
120.092,65	118.886,16	116.999,81	114.050,52	109.439,30
120.011,41	118.759,13	116.801,21	113.740,00	108.953,80
119.927,08	118.627,29	116.595,06	113.417,69	108.449,88
119.839,55	118.490,44	116.381,10	113.083,16	107.926,84
119.748,70	118.348,39	116.159,02	112.735,93	107.383,95
138.082,70	136.629,26	129.057,01	120.422,03	106.820,46
1.481.621,50	1.463.904,97	1.433.443,76	1.390.794,35	1.319.937,67

Capital	Interés	Cuota sin IVA	I.V.A. 10,50%	CUOTA	Comisión Adm. Préstamo	SEGURO DE VIDA	CTM
11.370,64	94.864,95	106.235,59	9.960,82	116.196,41	0,00	4.325,00	120.521,41
11.802,11	94.433,48	106.235,59	9.915,52	116.151,11	0,00	4.305,33	120.456,44
12.249,95	93.985,64	106.235,59	9.868,49	116.104,09	0,00	4.284,91	120.389,00
12.714,79	93.520,80	106.235,59	9.819,68	116.055,28	0,00	4.263,72	120.319,00
13.197,27	93.038,33	106.235,59	9.769,02	116.004,62	0,00	4.241,72	120.246,34
13.698,05	92.537,54	106.235,59	13.502,74	119.738,34	18.030,00	4.218,89	141.987,23

14.217,83	92.017,76	106.235,59	9.661,86	115.897,46	0,00	4.195,19	120.092,65
14.757,34	91.478,25	106.235,59	9.605,22	115.840,81	0,00	4.170,60	120.011,41
15.317,33	90.918,27	106.235,59	9.546,42	115.782,01	0,00	4.145,07	119.927,08
15.898,56	90.337,04	106.235,59	9.485,39	115.720,98	0,00	4.118,57	119.839,55
16.501,84	89.733,75	106.235,59	9.422,04	115.657,64	0,00	4.091,06	119.748,70
17.128,02	89.107,57	106.235,59	12.554,59	118.790,19	15.230,00	4.062,51	138.082,70
17.777,96	88.457,63	106.235,59	9.288,05	115.523,64	0,00	4.032,88	119.556,53
18.452,56	87.783,03	106.235,59	9.217,22	115.452,81	0,00	4.002,13	119.454,94
19.152,76	87.082,83	106.235,59	9.143,70	115.379,29	0,00	3.970,20	119.349,49
19.879,54	86.356,06	106.235,59	9.067,39	115.302,98	0,00	3.937,07	119.240,05
20.633,88	85.601,71	106.235,59	8.988,18	115.223,77	0,00	3.902,68	119.126,45
21.416,86	84.818,74	106.235,59	12.104,27	118.339,86	15.230,00	3.866,98	137.436,84
22.229,54	84.006,05	106.235,59	8.820,64	115.056,23	0,00	3.829,93	118.886,16
23.073,06	83.162,53	106.235,59	8.732,07	114.967,66	0,00	3.791,47	118.759,13
23.948,59	82.287,00	106.235,59	8.640,14	114.875,73	0,00	3.751,56	118.627,29
24.857,34	81.378,25	106.235,59	8.544,72	114.780,31	0,00	3.710,13	118.490,44
25.800,58	80.435,01	106.235,59	8.445,68	114.681,27	0,00	3.667,12	118.348,39
26.779,61	79.455,98	106.235,59	11.541,18	117.776,77	15.230,00	3.622,49	136.629,26
27.795,79	78.439,81	106.235,59	8.236,18	114.471,77	0,00	3.576,16	118.047,93
28.850,53	77.385,07	106.235,59	8.125,43	114.361,03	0,00	3.528,07	117.889,10
29.945,29	76.290,31	106.235,59	8.010,48	114.246,08	0,00	3.478,16	117.724,24
31.081,59	75.154,00	106.235,59	7.891,17	114.126,76	0,00	3.426,36	117.553,12
32.261,01	73.974,58	106.235,59	7.767,33	114.002,92	0,00	3.372,58	117.375,51
33.485,19	72.750,40	106.235,59	10.358,29	116.593,89	12.950,00	3.316,77	132.860,66
34.755,82	71.479,78	106.235,59	7.505,38	113.740,97	0,00	3.258,84	116.999,81
36.074,66	70.160,93	106.235,59	7.366,90	113.602,49	0,00	3.198,72	116.801,21
37.443,55	68.792,04	106.235,59	7.223,16	113.458,76	0,00	3.136,31	116.595,06

38.864,38	67.371,21	106.235,59	7.073,98	113.309,57	0,00	3.071,53	116.381,10
40.339,13	65.896,47	106.235,59	6.919,13	113.154,72	0,00	3.004,29	116.159,02
41.869,84	64.365,76	106.235,59	9.036,90	115.272,50	10.850,00	2.934,51	129.057,01
43.458,63	62.776,97	106.235,59	6.591,58	112.827,17	0,00	2.862,07	115.689,25
45.107,71	61.127,89	106.235,59	6.418,43	112.654,02	0,00	2.786,89	115.440,91
46.819,36	59.416,23	106.235,59	6.238,70	112.474,30	0,00	2.708,85	115.183,15
48.595,97	57.639,62	106.235,59	6.052,16	112.287,75	0,00	2.627,86	114.915,61
50.439,99	55.795,60	106.235,59	5.858,54	112.094,13	0,00	2.543,78	114.637,92
52.353,99	53.881,61	106.235,59	7.936,07	114.171,66	10.850,00	2.456,52	127.478,18
54.340,61	51.894,98	106.235,59	5.448,97	111.684,57	0,00	2.365,95	114.050,52
56.402,62	49.832,97	106.235,59	5.232,46	111.468,06	0,00	2.271,94	113.740,00
58.542,87	47.692,72	106.235,59	5.007,74	111.243,33	0,00	2.174,36	113.417,69
60.764,34	45.471,25	106.235,59	4.774,48	111.010,07	0,00	2.073,09	113.083,16
63.070,10	43.165,49	106.235,59	4.532,38	110.767,97	0,00	1.967,96	112.735,93
65.463,36	40.772,24	106.235,59	5.677,58	111.913,18	6.650,00	1.858,85	120.422,03
67.947,43	38.288,16	106.235,59	4.020,26	110.255,85	0,00	1.745,60	112.001,45
70.525,76	35.709,83	106.235,59	3.749,53	109.985,13	0,00	1.628,05	111.613,18
73.201,93	33.033,66	106.235,59	3.468,53	109.704,13	0,00	1.506,04	111.210,17
75.979,65	30.255,94	106.235,59	3.176,87	109.412,47	0,00	1.379,40	110.791,87
78.862,77	27.372,82	106.235,59	2.874,15	109.109,74	0,00	1.247,96	110.357,70
81.855,30	24.380,30	106.235,59	3.441,93	109.677,52	4.200,00	1.111,53	114.989,05
84.961,38	21.274,22	106.235,59	2.233,79	108.469,39	0,00	969,92	109.439,30
88.185,32	18.050,27	106.235,59	1.895,28	108.130,87	0,00	822,93	108.953,80
91.531,60	14.704,00	106.235,59	1.543,92	107.779,51	0,00	670,37	108.449,88
95.004,85	11.230,74	106.235,59	1.179,23	107.414,82	0,00	512,02	107.926,84
98.609,91	7.625,69	106.235,59	800,70	107.036,29	0,00	347,66	107.383,95
102.351,76	3.883,84	106.235,59	407,80	106.643,40	0,00	177,07	106.820,46

2.500.000,00	3.874.135,59	6.374.135,59	429.720,44	6.803.856,03	109.220,00	176.626,20	7.089.702,24
--------------	--------------	--------------	------------	--------------	------------	------------	--------------